



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



Príloha č. 3

k mesačnej správe za marec 2007

Výstup č.25

Príprava školiacich materiálov pre oba súbory školení

Poradenské služby za účelom vybudovania regionálnych administratívnych kapacít Slovenského národného strediska pre ľudské práva

Zmluva č.: 200401676404-02-01-0001



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



Prvý súbor školiacich aktivít

Profesionálny imidž a etiketa zamestnanca SNSĽP a RK

Cieľová skupina: zamestnanci SNSĽP a regionálnych kancelárií

Zámer: Zlepšiť svoj profesionálny imidž a osvojiť si niektoré prvky etikety

Ciele:

1. Poznať silné a slabé stránky svojho profesionálneho imidžu
2. Zlepšiť svoj profesionálny imidž
3. Vypracovať plán svojho osobného marketingu
4. Osvojiť si základné poznatky a zručnosti z PR
5. Uplatňovať pravidlá etikety vo svojej práci

Program:

1. Zložky osobného imidžu (self – imidž, vnímaný, získaný, vyžadovaný)
2. Profesionálny imidž, čo ho môže poškodiť a zničiť
3. Osobný marketing – ako sa zviditeľniť
4. Osobný štýl, identifikácia osobných štýlov účastníkov tréningu
5. Oblečenie a osobnosť
6. Etiketa v manažérskej práci – podľa jednotlivých oblastí
7. Žiaduci imidž zamestnanca SNSĽP, RK
8. Public relations v SNSĽP a RK

Časový rozsah: 2 tréningové dni

Metódy: stručné teoretické vstupy, zážitkové učenie, tvorivé aktivity, modelovanie s poskytovaním spätnej väzby, práca s podpornými materiálmi, autodiagnostika.



HND Imidž

Skúsme o imidži uvažovať ako o inzeráte – je to obraz, ktorý propaguje, čo je v nás, aký je náš vzhľad, spôsob reči, charakteristické prejavy a správanie sa. Nesmieme zabúdať na to, že imidž je aj prísľub, že to, čo je inzerované, očakávané – zručnosti, spôsobilosti, kompetencie, kultúra správania sa ... – bude tiež aj poskytnuté. Zamyslite sa preto nad tým, čo chcete svojím imidžom ostatným povedať a čo im naozaj chcete ponúknuť.

Osobný imidž je to, čím sa odlišujeme od ostatných. Vytvára ho zložitá kombinácia vnútorných a vonkajších faktorov určujúcich obraz seba samého (self – image), vnímaný (vyvolaný) imidž a vyžadovaný imidž.

Obraz seba samého (self – image) ovplyvňujú naše minulé skúsenosti, aj to, ako momentálne sami seba hodnotíme: sebaistota, sebadôvera, sebaúcta....

Vnímaný (vyvolaný) imidž – to, akým dojmom pôsobíme na druhých (charizma, dôvera, vzhľad – postava, oblečenie, upravenosť, reč tela – charakteristické prejavy, držanie tela, gestá, osobné teritórium, ...).

Získaný imidž (povesť) – týka sa nášho miesta vo väčších skupinách (rasa, národ, región, mesto, profesia, závod...), schopnosť presadiť sa, predchádzajúca kariéra, skúsenosť a kvalifikácia.

Vyžadovaný imidž – imidž, ktorý očakávajú klienti, konkurenti, vaša organizácia, profesia od vás. Je daný kultúrou organizácie, tradíciami, smernicami apod. Určuje, čo je v rámci organizácie prijateľné a čo nie. Ide hlavne o štýl komunikácie – písomnej, ústnej, o spôsob uvažovania, štýl vystupovania, ...

Rozšírený imidž – rekvizity (mobil, laptop, ...), doplnky (imidžový spotrebný materiál – perá s logom, firemné spisové dosky ...), telefonovanie, etiketa, dokumentácia, cestovanie, miesta (ako vyzerá kancelária, kde obedujete, v ktorých kluboch pôsobíte, ...), ľudia (koho poznáte, s kým sa ukazujete na verejnosti, koho firma zamestnáva,...).



HND Profesionálny imidž zamestnanca

Je priesečníkom kompetentnosti a kultúry zamestnanca SNSLP či regionálnej kancelárie. Ten ako reprezentant organizácie prostredníctvom imidžu komunikuje vnútri nej i v širšom spoločenskom prostredí. Nasledujúce charakteristiky približujú profesionálny imidž zamestnanca (voľne podľa Sampsonovej, 1996):

- vhodná kvalifikácia,
- dobrá informovanosť,
- diskretnosť, rešpektovanie dôvernosti informácií,
- nepodliehanie osobným pocitom,
- nepodliehanie osobným predsudkom,
- zdržanie sa verejnej kritiky kolegyň a spolupracovníkov,
- schopnosť rešpektovať kolegyne a kolegov,
- zdvorilosť,
- presnosť,
- dobrá pripravenosť,
- osobná disciplína,
- vyhranený hodnotový systém,
- vhodný vzhľad a vystupovanie,
- nezneužívanie neistoty klientov a spolupracovníkov,
- odborný slovník zodpovedajúci úrovni klientov a spolupracovníkov,
- schopnosť konať pozitívne,
- nebyť sarkastický,
- neponižovať druhých,
- nepoužívať rozkladné postupy,
- jednota slov a činov,
- schopnosť rešpektovať neochotu.

Dopíšte ďalšie, ku ktorým sme dospeli v brainstormingu:



HND Osobný príklad ako súčasť imidžu

môže zohrať veľmi dôležitú úlohu pri formovaní vnútrofirmej komunikácie a psychosociálnej klímy. Adair (1993) odporúča:

Ako zamestnanec verejnej inštitúcie sa neubránite tomu, že pôjdete príkladom. Otázne je len to, či to bude príklad dobrý alebo zlý. Ak budete poskytovať dobrý príklad, potom si to ľudia nijak zvlášť nevšimnú, ale zlého príkladu si však rozhodne všimnú a nebudú o ňom mlčať.

Osobný príklad je dôležitý, pretože ľudia informácie vnímajú skôr prostredníctvom svojich očí ako ušami. To, čo vás vidia robiť, je oveľa účinnejšie ako to, čo vás počujú hovoriť. Základný princíp spočíva v tom, že vaše slová aj váš osobný príklad by sa vždy mali zhodovať. Mali by sa navzájom podporovať. Ľudia vás budú rešpektovať, ak sa budete snažiť ísť im dobrým príkladom, aj keď občas neuspejete.

Vaše postavenie predpokladá osobnú ochotu ísť v čele - akceptovať z toho vyplývajúce riziká - a zabezpečovať tak, že sa celý váš tím bude pohybovať správnym smerom a zodpovedajúcim tempom. Ak sa však ocitnete príliš ďaleko pred svojou skupinou, riskujete, že s ňou úplne stratíte kontakt.

Všetky normy ľudských vzťahov - načúvanie druhým, ich rešpektovanie, komunikovanie a ohľaduplnosť - možno najlepšie manifestovať vlastným príkladom.

"Ten, kto dáva dobré rady, buduje jednou rukou. Ten, kto dáva dobré rady a dobrý príklad, buduje oboma. Avšak ten, kto dáva dobré varovania a zlý príklad, jednou rukou buduje a druhou borí." Francis Bacon



HND Čo môže poškodiť váš imidž

Profesionálny imidž znamená v statuse zamestnanca regionálnej kancelárie či SNSLP vysokú hodnotu. Aj preto treba upozorniť na to, **čo môže poškodiť váš imidž**:

Kompetentnosť môže poškodiť:

- uvažovanie v dimenzii ja alebo oni,
- zľahčovanie svojich výkonov - to nič nie je, to by dokázal každý,
- chybné alebo nepresné rozhodovanie v podstatných veciach.

Dôveryhodnosť:

- prejavenie neznalosti tam, kde je ťažko ospravedlniteľná,
- spojka ALE znižuje dôveryhodnosť toho, čo nasleduje za ňou,
- formulka "je mi ľúto", nevhodne použitá poškodzuje dôveru,
- obchádzanie alebo nereagovanie na zložitú alebo komplikovanú otázku.

Sebakontrola:

- nedodržavanie termínov,
- nedostatočná sebadisciplína a organizácia vlastných vecí,
- prejavy zlého duševného rozpoloženia,
- nevhodné vystupovanie.

Sebadôvera:

- keď drobný neúspech spochybní vašu dôveru vo vlastné schopnosti,
- keď kritika konkrétnej chyby alebo postupu negatívne ovplyvní vašu mienku o celkovom vašom pôsobení a konaní,
- váhavosť pri hovorení prejavu.

Dôslednosť:

- formulka "Dnes sa s tým nebudem trápiť",
- formulka "Nikto si to nevšímne",
- formulka "Dnes trošku vypnem".



HND Čo môže zničiť váš imidž vo vonkajšom zjave:

- príčesky, parochne, tupé,
- rybárske vyťahané svetre,
- tričká s nápismi,
- „placky“ s rôznymi nápismi,
- kožené alebo velúrové nohavice,
- nápadné ozdoby vo vlasoch
- priehľadné materiály,
- deravé pančuchy,
- príliš krátke ponožky, nad ktorými vidieť nahé nohy,
- športová obuv,
- vulgárne viazanky,
- kvetované šaty a halenky,
- večerné materiály nosené cez deň,
- rada pier alebo ceruziek v hornom vrecku obleku,
- bez podprsenky, bez pančúch,
- iba čierne oblečenie, neprestriedané inou farbou,
- nedbalé oholenie,
- vlasy vyžadujúce ostrihanie,
- lupy na golieri,
- príliš silná voňavka,
- nepríjemný telesný pach,
- zodrané podpätky,
- lúpajúci sa lak na nechtoch,
- nevyčistené topánky,
- nepríjemný dych

Dopíšte ďalšie:



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



HND Ako vidím klady a zápory svojho imidžu

Ohodnotenie: 1 Klad, 2 Klad, ale potrebuje ešte vylepšiť,
3 Ani klad ani zápor, 4 Spôsobuje ťažkosti, 5 Zápor

Telesné charakteristiky

- úsmev
- iskra v oku
- výraz
- postoj, držanie tela
- kondícia
- váha
- výška

Oblečenie

- padne
- strih
- kvalita
- jeho stav
- vek
- farebné poňatie
- štýl
- pohodlnosť
- vhodnosť

doplňky

- obuv
- okuliare
- taška
- kufrík
- šperky
- spodná bielizeň

upravenosť

- pokožka
- tvár
- kozmetika
- ramená
- zuby
- ruky a nechty
- vlasy
- vôňa

celkový súčet bodov:



HND Zviditeľniť sa - osobný marketing

Schopnosť presadiť sa je sýtená tromi faktormi:

- a) práca – 10% - kvalita pracovného výkonu, schopnosť plniť požiadavky a niesť zodpovednosť, vyplývajúcu z vašej pracovnej pozície,
- b) imidž a osobný štýl – 30% - spôsob, akým si počínate a plníte svoje úlohy, prístup k problémom, spôsob sebakpresadzovania, ako pôsobíte v medziľudských vzťahoch,
- c) zviditeľnenie sa, to, ako sa prejavujete – 60% - kto vás pozná, akú máte povesť, aké sú vaše výsledky, aké máte kontakty, ...

Desať spôsobov presadenia sa a zviditeľnenia sa:

1. Vhodne sa prezentovať – udržiavať si profesionálny imidž, byť vždy dobre oblečený a upravený. Popri tom, že sa cítite dobre, vyvolávate pozitívne reakcie u druhých.
2. Byť dobre informovaný – o organizácii, o svojej roli a funkcii, o svojej špecializácii a držať krok s novými trendmi v odbore i riadení.
3. Dobrovoľné aktivity (iniciatíva) – dostanete sa do zorného poľa ostatných (hlavne vplyvných) ľudí. Organizujte semináre, ujmite sa vedenia porady, prehovorte na večierku, odovzdávajte informácie z diskusií svojim nadriadeným.
4. Publikujte – píšete do odborných časopisov, podnikového časopisu, spravodaja, každý týždeň svojmu nadriadenému predkladajte stručnú správu o svojej práci, napíšte správu po absolvovaní kurzu, poďakujte sa písomne tým, ktorí vám umožnili pobudnúť na kurze – tréningu. Ak odchádzate na dlhodobú akciu, písomne predložte úlohy, spojené s vaším menom.
5. Rozvíjajte kontakty – vnútri organizácie, i mimo nej, staňte sa členmi združení a nadácií.
6. Vizitky – majte vždy poruke dostatočné množstvo vizitiek.
7. Fotografie – majte profesionálne fotografie, vhodné do časopisov, pre PR.
8. Vystúpte s príspevkom – ústne vystúpenie si pripravte a predložte aj v písomnej forme.
9. Udržiavajte kontakt s personálnymi agentúrami pôsobiacimi vo vašom odbore. Neuchádzajte sa o určité miesto len „na skúšku“.
10. Nezabúdajte na pravidlá – uvedomte si, ako to u vás funguje, pohybujte sa v rámci systému.



HND Oblečenie a osobnosť - Typy ľudí z hľadiska obliekania:

Neutrálny typ – nemá vyhranenú predstavu o sebe samom, oblieka sa podľa „receptov“, ktoré prevzal v mladosti alebo v ranom detstve. Má predstavu, že prílišná starostlivosť o svoj vzhľad môže byť vnímaná ako márnivosť. Aj keď nemajú problémy s upravenosťou a vzhľadom, chýba im štýl a nemajú v obliekaní ani záľubu, ani sa ho neobávajú. Typické je pre tento typ nenápadné ladenie, konformita, a „rozumné“ výdavky.

Expresívny typ – obliekanie a s ním spojené rozhodovanie je pre tento typ potešením. Môže skĺznuť až do posadnutosti oblečením. Odev používa ako prostriedok k vyjadreniu svojej osobnosti a pocitov, svojej individuality. Má pozitívny obraz o sebe, je vždy dobre upravený, detailom venuje potrebnú starostlivosť.

Negatívny typ – zaoberať sa oblečením je pre tento typ ľudí nešťastím. Ich odev nebýva príliš udržiavaný, čistý a dobre vyžehlený, väčšinou im nepadne. Niekedy je to výrazom nízkeho sebahodnotenia, niekedy povýšeneckého postoja voči ostatným ľuďom („Musíte ma brať takého, aký som“), niekedy je to výraz vnútorných konfliktov (hnev na nadváhu, mladosť, postihnutie, odlišnosť).

„**Politik**“ – oblečenie je prostriedkom na vyjadrenie sociálnych a profesionálnych postojov - bez divákov stráca jeho štýl obliekania zmysel. Obyčajne neostávajú nepovšimnutí.

„**Hospodár**“ – nekúpi si nič, čo nie je výhodná kúpa. Obetuje kvalitu cene. Obliekať sa lacno znamená dávať o sebe najavo nízke sebahodnotenie.

„**Vystavovateľ proporcií**“ – s obľubou ukazuje to, čo považuje za svoje prednosti (priliehavé oblečenie, hlboké výstrihy, vyhrnuté rukávy a pod.). Často je dobre urastený, má peknú a pružnú postavu. Vystavovanie sexuality však môže poškodzovať profesionálny imidž.

„**Dramatik**“ – má oblek na každú príležitosť a nenechá si ujsť možnosť ho použiť.

„**Pohodár**“ – pri výbere svojho oblečenia sa riadi predovšetkým tým, aby ho nič netlačilo alebo neškrtilo, aby bol v pohode.



HND Osobný štýl - typológia

Test bielej košele: Keby ste požiadali svoje kolegyné, aby si všetky obliekli bielu košeľu a aby pomocou doplnkov, odrážajúcich ich vkus a štýl, vyjadrili svoju osobnosť, vytvorí sa niekoľko skupín:

Klasický štýl – nezapnutý golier, odhaľujúci šnúru periel, košeľa zastrčená do nohavíc alebo sukne. Charakteristiky štýlu: vyvážený, formálny, zdržanlivý, obvyklý, tradičný alebo jednoduchý.

Avantgardný štýl – rozopnuté gombíky, cípy košele zviazané v páse do uzlu, nezapnuté rukávy. Charakteristiky štýlu: pomenovanie je odvodené z francúzskeho slova vanguard – vedúce osobnosti nových hnutí, nositelia nových myšlienok, experimentátori.

Maskulínny štýl – košeľa zapnutá pri krku, doplnená malou brošňou alebo šatkou, manžety zopnuté manžetovými gombíkmi. Charakteristiky štýlu: vyznačuje sa rysmi, typickými pre chlapcov a mužov.

Feminínny štýl – nezapnutý golier, šál z ľahkého materiálu ovinutý okolo krku, košeľa zastrčená do nohavíc alebo sukne. Charakteristiky štýlu: vyznačuje sa rysmi typickými pre dievčatá a ženy.

Jednoduchý (neozdobný) štýl – odhalený krk, zapnuté rukávy, košeľa nezastrčená do nohavíc alebo sukne. Charakteristiky štýlu: málo prvkov, usporiadaný, súrodý, neroztrieštený štýl.

Dekoratívny štýl – zdvihnutý golier, veľká brošňa, pripínacie gombíky za originálne, košeľa zastrčená do nohavíc alebo sukne a doplnená opaskom. Charakteristiky štýlu: bohato zdobený, zvyšujúci príťažlivosť, upozorňuje na jedinca.

Prirodený (prírodný) štýl – otvorený golier, vyhrnuté rukávy, okolo krku bavlnená šatka. Charakteristiky štýlu: neumelý, neafektovaný štýl.

Okúzľujúci štýl – nezapnuté gombíky, vyhrnuté rukávy, zdvihnutý golier, niekoľko náramkov na jednej z rúk, košeľa doplnená opaskom. Charakteristiky štýlu: mystické a ťažko postihnuteľné okúzlenie, čarovný pôvab, okúzľujúci šarm.



HND Identifikácia svojho osobného štýlu

Na príslušnej čiare znakom x označte, nakoľko sa vaša preferencia blíži k jednému z extrémov. Ak ide o situačne podmienené štýly (neutrálne cez deň, dekoratívny na večer), označte oba extrémny.

klasický	_____	avantgardný
maskulínny	_____	feminínny
jednoduchý	_____	dekoratívny
prirodzený	_____	okúzľujúci
starostlivý, upravený	_____	chaotický
jednofarebný	_____	vzorkovaný
neutrálne farby	_____	skutočné farby
pastelové farby	_____	zemité farby
dobre padnúci	_____	voľný

Interpretácia:



HND Žiaduci imidž manažéra

Úsmev – úprimný úsmev vo vhodnú dobu a na správnom mieste vyvoláva dôveru a priateľstvo.

Iskra v oku – signalizuje zmysel pre humor, energičnosť a entuziazmus.

Výraz tváre – nepôsobiť mrzuto, unavene, otrávene, zatrpknuto, depresívne, či zlostne. Čas od času dvihnite obočie a otvorte zoširoka oči.

Postoj – stojte vzpriamene, sebaisto, dôveryhodne (nie zhrbene, v obrannom postoji so skríženými rukami alebo nohami, ...).

Kondícia – vyzerajte dobre a v kondícii, robte dojem energického človeka, ktorý dbá o seba.

Váha – ak máte nadváhu či podváhu, kompenzujte to oblečením a držaním tela (aj pri sedení).

Výška – prijímajte ju prirodzene, nehrbte sa, ak ste veľmi vysokí, nenoste privysoké podpätky, ak vám výška chýba.

Okuliare – mali by vám slušať, mať správnu veľkosť, byť čisté a zodpovedať móde.

Odev – voľný, dobre padnúci, elegantný odev je vhodný bez ohľadu na váš štýl. Všetko by malo mať správnu dĺžku, strih by mal rešpektovať tvary tela, pás by nemal byť veľmi tesný.

Kvalita oblečenia – drahé veci môžu byť veľmi nekvalitné, niektoré lacnejšie oblečenie má vysokú kvalitu materiálu. Lepšie vyzerajú a dlhšie vydržia látky z vlny, hodvábu, bavlny.

Starostlivosť o oblečenie – všetky časti oblečenia by mali byť vždy čisté, vyžehlené, bez škvŕn, neprepotené. Nezabúdajte na gombíky, obruby, uvoľnené a vytrhnuté vlákna.

Dĺžka doby nosenia odevu – úprimne si priznajte, ak je vaše oblečenie obnosené alebo nemoderné. Rešpektujte módu do tej miery, pokiaľ je to pre vás možné, ale nesprenverte sa svojmu vkusu a štýlu. Pre profesionálny imidž je dokonca nevhodné obliekať sa podľa poslednej módy.

Obuv – obuv musí byť vždy vyčistená, naleštená, pohodlná, elegantná a dobre padnúca. Snažte sa topánky striedať, aby si „odpočinuli“ a zbavte sa topánok so zošliapanými podpätkami.

Doplňky – mali by byť v súlade s celkovým vašim vzhľadom. Zvážte ich štýl, vek, kvalitu a vhodnosť. Oblečenie v klasickom štýle si vyžaduje kvalitné klasické doplnky.

Šperky – mali by byť vždy kvalitné a v súlade s vašim štýlom bez ohľadu na to, či ide o skutočné šperky alebo bižutériu.

Spodná bielizeň – nemala by vykukovať, robiť záhyby na vrchnom oblečení, presvitať spod vrchného oblečenia.

Upravenosť – pri posudzovaní celkového vzhľadu a upravenosti na seba buďte prísni a zvážte, či ste dosiahli úroveň potrebnú pre imidž, ktorú chcete vyjadriť. Úspešní a dobre upravení ľudia ťažko akceptujú každého, kto nie je schopný sa dobre prezentovať.



HND Význam prvého dojmu

Prvý dojem (tzv. primárny dojem) si vytvára jeden človek o druhom pri prvom stretnutí. Celkový dojem o druhej osobe si vytvárame prostredníctvom takmer všetkých zmyslov:

Zrakový dojem: vnímame, aký je telesný zovňajšok druhej osoby. Spoločnosť obyčajne rada vidí ľudí upravených, vkusných, nevidí rada špinavý odev, pošlapané topánky, neupravené vlasy a nechty. Zrakom vnímame aj chôdzu, držanie tela, pohyby, gestikuláciu, mimiku.

Sluchový dojem: ide o hlas, farbu a silu hlasu, moduláciu, prízvuk, artikuláciu, smiech, kašľanie, kýchanie.

Hmatový dojem: podanie a stisknutie ruky.

Čuchový dojem : osobná hygiena, pachy vrátane oblečenia, kozmetika.

Prvý dojem sa získava aj spôsobom zoznámenia, formou predstavenia i nasledujúcim rozhovorom, správaním a vystupovaním. Prejaví sa, či je človek typom pokojným či nepokojným, vyrovnaným či nevyrovnaným, či sa usiluje o nadradenosť alebo naopak apod. Pôsobí aj prostredie, v ktorom ku zoznámeniu dôjde. Kancelária, pracovňa, obchod aj byt sú určitým obrazom ich majiteľa či užívateľa. Čistota či nečistota, poriadok či neporiadok, to všetko pôsobí na trochu vnímavú osobu a spoluvytvára obraz druhého. Okrem osobného styku si môžeme tvoriť dojem, hoci nie až taký výrazný ako je osobný kontakt, aj prostredníctvom písomného prejavu, osobitne rukopisu. Záleží aj na úprave strojopisných písomností, na chybách jazykových i tlačových.

Prvý dojem je buď pozitívny, alebo negatívny, niekedy je neutrálny. Dobrý dojem, získaný pri prvom stretnutí, určitú dobu pretrváva. Môžeme ho neskôr ľahko stratiť, zlý dojem možno len pomaly a ťažko napravovať.

Prvý dojem je osobitne významný pri stretnutí s cudzincami, ktorí s našou krajinou predtým neprišli do styku.



Myslíte si, že vás ľudia hodnotia správne? Gerti Sengerová, Walter Hoffmann

Inštrukcia: pri každom výroku na bodovej škále, kde 1 = neplatí to o mne, 2 = platí to o mne čiastočne, 3 = väčšinou to o mne platí, 4 = určite to o mne platí, označte svoj postoj. Číslo zapíšete do záznamového hárku v spodnej časti dotazníka:

1. Ťažko dokážem tajiť svoju mienku
2. Dráždi ma, ak môj spolustolovník pri jedení mľaská, ale nepoviem nič
3. V škole som neraz ohuroval (a) svojimi vedomosťami
4. Keď sa mi priateľ s niečím zdôverí, viem mlčať ako hrob
5. V porovnaní s inými som príliš ľahkoverný (á)
6. Ak treba, ukážem sa z tej lepšej stránky
7. Situácie súperenia sa ma citovo nedotýkajú
8. Keby som vyhral (a) v lotérii, nikomu by som to nepovedal (a)
9. Odpudzujú ma ľudia, ktorí svoju bolesť vystavujú na obdiv
10. Ťažko dokážem utajiť svoje city
11. Ak nemám chuť prísť na dohovorenú schôdzu, rýchlo si vymyslím vhodnú výhovorku
12. Otvorene zastávam svoj svetonázor
13. Ak ma niečo dojíma, nepretvarujem sa
14. Keď ma nikto nepozoruje, vďačne sa uvoľním
15. Stalo sa, že som si zaflirtoval (a) a pri rozlúčke som uviedol (-dla) nesprávne telefónne číslo
16. Ťažko viem uchovať tajomstvo
17. Keď sa na priateľa (-ľku) nahnevám, dám mu (jej) to najavo
18. Ľahko zapadnem do nejakej skupiny
19. Niekedy som až priveľmi priateľský (á)
20. Keď sa cítim napadnutý (á), zachovávam pokoj
21. Veľmi ma baví iných vodiť za nos



Záznamový hárok k testu **Myslíte si, že vás ľudia hodnotia správne?**

	Otázka	body	
Typ A:	1	—	Okoliti ľudia vás ľahko prekuknú. Neviete sa pretvarovať, ani keby ste chceli. Dá sa z vás čítať ako z otvorenej knihy. Všetko, čo vidíte, myslíte a cítite, bez ostychu prejavujete navonok. Vaša bezhraničná otvorenosť vám už spôsobila nejednu nevýhodu.
	3	—	
	5	—	
	10	—	
	13	—	
	16	—	
	19	—	
Typ B:	4	—	Pravdepodobne neexistuje veľa takých úprimných a priamočiarych ľudí, ako ste vy. To očakávate aj od ostatných. Na vaše slovo sa možno spoľahnúť. nemáte radi chválenkárov, ani podvodníkov. Na druhej strane presne viete, kedy je čas zakryť karty. Keď sa cítite ohrozený, alebo s niekým súperíte, stávate sa pre svojho protivníka nevypočítateľným.
	7	—	
	9	—	
	12	—	
	14	—	
	17	—	
	21	—	
Typ C:	2	—	Ste takmer rodený herec. Bez veľkých rečí sa dokážete v každej chvíli javiť iným, než naozaj ste. Dokážete presvedčivo zahrať akúkoľvek rolu, čo vám pomáha v mnohých situáciách. Dávajte pozor, aby ste to nepreháňali – uveríte tomu, čo hráte. Môže byť nebezpečné, ak sa zotrie hranica medzi fantáziou a realitou. Jedného dňa môžete zažiť tvrdé rozčarovanie.
	6	—	
	8	—	
	11	—	
	15	—	
	18	—	
	20	—	



HND Vybrané kapitoly z PR

Definícia PR: vytváranie kladných vzťahov k určitej inštitúcii, podniku, s použitím psychologických a sociologických metód (Hartl, 1993)

Pôsobenie PR

1. smer – vonkajšie vzťahy smerom k verejnosti –informovať verejnosť o všetkých zásadných zmenách, o taktických a strategických cieľoch organizácie
2. smer – zlepšovanie vnútornej klímy v organizácii a vytváranie dobrých vzťahov medzi manažmentom a zamestnancami, vnášať do organizácie informácie o reakciách verejnosti na činnosť organizácie

Druhy PR

1. marketingové PR – kedysi „publicita“ – zabezpečenie redakčného priestoru (nie platená inzercia) v tlači, rozhlase a televízii pre propagáciu
2. finančná PR
3. spoločenská PR – vnútorná komunikácia, medziľudské vzťahy v organizácii

Ciele PR

- budovanie povedomia, vyvolanie pozornosti, záujmu
- pomoc pri zavádzaní nových služieb
- pomoc pri premiestnení služieb
- propagácia záujmu o určitú kategóriu služieb, keď klesá o niečo záujem, rozšírenie ponuky nových služieb
- ovplyvňovanie špecifických cieľových skupín
- obhajoba služieb, ktoré sa dostali do konfliktu s verejnosťou
- budovanie imidžu organizácie takým spôsobom, aby sa priaznivo premietol do služieb
- budovanie dôvery – zvyšovanie dôveryhodnosti organizácie v spoločnosti
- znižovanie nákladov na propagáciu



HND Hlavné činnosti PR

- Vzťahy s tlačou – cieľom je umiestniť v novinách alebo v inej tlači vhodnú správu, ktorá by vyvolala pozornosť, záujem o osobu alebo službu
- Publicita služieb – zahrňuje úsilie o propagáciu špecifických služieb
- Firemná komunikácia – vnútorná a vonkajšia komunikácia a presadzovanie porozumenia pre inštitúciu
- Ovplyvňovanie – zahrňuje jednanie so zákonodarcami, vládnymi úradníkmi za účelom zmiernenia alebo odstránenia legislatívnych a regulačných prekážok
- Poradenstvo – zahrňuje poradenské služby pre vedenie inštitúcie v oblasti verejných záležitostí, postavenia a imidžu inštitúcie

Základné úlohy PR:

- Kontinuálne sledovanie, registrácia a archivovanie pre inštitúciu dôležitých informácií /pre inštitúciu relevantné fakty, vrátane názorov významných osôb a inštitúcií)
- Analýza a spracovanie všetkých pozitívnych a negatívnych podnetov a požiadaviek prichádzajúcich zvonku i zvnútra, vyvodenie dôsledkov týkajúcich sa inštitúcie a na tomto základe vypracovanie návrhov pre ďalší postup
- Formulovať stanovisko inštitúcie pre verejnosť, osloviť verejnosť, prípadne navrhnutú stratégiu v správnom čase a na správnom mieste uskutočniť prostredníctvom masmédií
- Poradenstvo vo všetkých kategóriách vonkajšej a vnútornej komunikácie
- Vnútorná a vonkajšia komunikácia a motivovanie
- Organizácia a koordinácia aktivít
- Kontrola a vyhodnocovanie spätnej väzby
- Príprava špeciálnych publikácií, ako sú výročné správy, vnútorný časopis, publikácie pre klientov, príležitostné publikácie a iné informačné materiály
- Kontakty so všetkými špecialistami a novinármi, grafikmi, odborníkmi z masmédií, marketingu, vzdelávania dospelých
- Kontrola a vyhodnocovanie výsledkov efektívnosti urobených opatrení



HND CORPORATE IDENTITY (CI)

Je to stratégia, ktorej hlavným cieľom vytvoriť z manažmentu a zo zamestnancov jeden celok s vlastnou dynamikou. Organizácia je stelesnením istého celku a navonok vystupuje ako „osobnosť“, identita. Navonok verejnosti prezentuje svoj imidž, teda vonkajší obal tejto osobnosti – rovnako ako u ľudí má svoju tvár. CI sa snaží vyvolať záujem jednotlivca na skupine či organizácii a formulovať spoločné ciele a ideály. Výsledkom je sebaregulácia, sebariadenie organizácie. Funguje len vtedy, keď sa zamestnanci stotožnia s cieľmi organizácie. Princípy vytvára a odsúhlasuje celé osadenstvo organizácie.

Zmysel corporate identity:

- stotožnenie sa zamestnancov so svojou organizáciou
- je výrazom spoločných predstáv o spoločných hodnotách organizácie a tým aj východiskom pri rozhodovaní
- je konceptom pri určovaní smeru vývoja a stratégie budúcich aktivít organizácie
- je modelom štruktúry organizácie (postavenie zamestnancov, funkcie a sekcie v organizácii a ich vzájomné vzťahy)
- vyjadruje interné a externé ciele organizácie
- načrtáva miesto organizácie v spoločnosti a jej spoločenskú zodpovednosť

Zadanie:

1. Formulujte 7 cieľov organizácie
2. Vypracujte „Desatoro CI v SNSLP“ – 10 princípov, ktorými sa bude riadiť život organizácie



Hlavné nástroje PR

- tlačené – všetky typy pravidelných a nepravidelných materiálov, plagáty, ...
- elektronické – rozhlas, televízia (osobitný význam majú regionálne či miestne štúdiá), videozáznamy, vystúpenie, rozhovor, tlačová konferencia, diskusné programy, programy vysielané naživo, propagačný film, ...
- iné prostriedky komunikácie – telefón, telefax, ...

Formy prezentácie organizácie

Cieľ: vystúpiť z tieňa. Osobitne dôležité pri zriadení regionálnych kancelárií.

Zásady:

- primeranosť, nie okázalosť
- mať jasné ciele
- osloviť inštitúcie, ktorých sa prezentácia týka
- záujemcov rozdeliť na tuzemských a zahraničných
- náklady platí pozývajúci

Formy:

- stretnutie s významnými predstaviteľmi verejného života, s masmédiami v neformálnej atmosfére
- tlačová konferencia organizácie
- výstava
- kultúrna udalosť
- recepcia
- akcia pre verejnosť

Štruktúra aktivít pri prezentácii:

- informačná časť – úvodné slovo, prednáška, exkurzia, vyhliadkový let
- spoločensko-kultúrna časť, zoznámenie sa s ľuďmi
- oddychová časť – predstavenie rekreačného zázemia
- kontaktná časť – po opustení prednáškových miestností, stravu podávať formou švédskych stolov, aby mohlo dôjsť k priamej komunikácii medzi účastníkmi



ND Kedy použijem ktorú formu v kontakte s masmédiami

Zdržím sa komentára.
Nie som kompetentný odpovedať na túto otázku.
Toto je mimo mojej kompetencie.
Obráťte sa v tejto veci na ...
Za to zodpovedá niekto iný.
Trvám na tom (čo som povedal).
Na to sa musíte spýtať niekoho iného.
Prečo sa na to pýtate mňa?
Zaujímavá otázka, hm.
Mohli by ste zopakovať otázku?
Rozumel som vám dobre, pýtali ste sa na to, či ...
Držme sa predmetu rozhovoru (veci), prosím.
Spýtajte sa ináč. Prepáčte, nerozumiem.
Nechcem (nemôžem) to hodnotiť.
Nepodsúvajte mi, prosím, odpovede. Pýtajte sa.
Nechcem vyslovovať dohady.
Toto je iba domnienka.
Toto je vykonštruované.
Zamieňate si príčinu a dôsledok.
Odmietam odpovedať na túto otázku.

Na súkromné otázky neodpovedám.
Môžeme sa vrátiť k otázke ...
To hraničí s osočovaním!
Máte to overené? Overte si to!
Môžete mi uviesť zdroj informácií?
Môžete ma s dotýčným konfrontovať?
Prečo si to myslíte?
To je nefér!
Už som povedal! (Už sme sa o tom bavili!)
Uvádzate ma do rozpakov (do pomykova).
Zaskočili ste ma. (Prekvapili ste ma.)
Takýmto tónom sa ďalej baviť nebudeme.
Ja sa s tým nestotožňujem.
Pokladajte to za neoficiálny (môj osobný) názor.
Oficiálne správy sú iné.
Môžem sa ja vás na niečo spýtať?
To mi vôbec nenapadlo.
Aj tak sa to dá vidieť.
Citujte ma, prosím, presne.
Tak by som to neformuloval!



HND Hodnotenie výsledkov PR

Prínos je ťažko merateľný, pretože je používaný spolu s ďalšími nástrojmi propagácie.

- Najjednoduchším meradlom efektívnosti PR je počet dojmov, vytvorených médiami. Ukazovateľom je materiál, v ktorom sú uvedené všetky výstrižky z rôznych publikácií, ktoré uvádzajú informácie o organizácii.
- Zmena povedomia, postojov ako výsledok činnosti PR (napr. kampane). Ukazovateľom je počet ľudí, ktorí si na podujatie spomínajú, koľkí o ňom počuli, čítali, zúčastnili sa ho, koľkí o ňom hovorili s inými ľuďmi, koľkí zmenili názor na organizáciu, službu, na sledovaný problém. Dôležité je meranie postojov pred podujatím a po ňom.
- Zvýšenie počtu výpožičiek v dokumentačnom stredisku, požiadaviek na dodanie literatúry z organizácie, zvýšenie počtu žiadateľov o pomoc pri tvorbe projektov, ...



Rozširujúca literatúra:

Hochman V. a kol.: Základy spoločenského chováni a jednaní pracovníku cestovného ruchu s obchodnými partnermi a účastníkmi služieb, Praha SPN 1982.

Ječný, D.: Kulturnosť prejavu vedúciho pracovníka, Praha 1976.

Ječný, D.: Spoločenský styk pro ekonomické školy, P.N. 1987.

Kotler, P.: Marketing. Bratislava, SPN, 1992.

Klobása, B. - Gregorová, V.: Spoločenský styk pro vedúci a sekretárky, Hradec Králové, 1969.

Němec, P.: Public relations. Praha, Management Press, 1993.

O Rourke, P. J.: Jak se dnes chovat ve společnosti. Příručka etikety pro hůlváty. Votobia, Praha 1997.

Pejčoch, S.: Slušnosť pro všední den. Regia K. Praha, 2000.

Sampsonová, E.: Jak vytvořit působivý image. Krok za krokem k úspěšné kariéře. Management Press. Praha 1994.

Szarková, M.: Ako komunikovať s trhom. Bratislava, SPN, 1992.

Šroněk. I.: Etiketa v obchodě a podnikání. Management press, Praha 1992.

Tuma, M.: Úspešnosť jednania podnikateľov. FITR Bratislava.

Ždímal, M.: Příručka moderního manažera aneb Jak vést sám sebe.

Časopisy: Čitateľ

Moderní řízení

Praktická škola marketingu

Psychologie v ekonomické praxi



Druhý súbor školiacich aktivít

Stres - predchádzanie stresu a jeho zvládanie

Život ktorý žijeme je plný stresu - máme veľa povinností, stále nás tlačia termíny, život nám neustále pripravuje nejaké zmeny, tlak a napätie prežívame každý deň. Dlhodobé prežívanie stresu vedie k nepohode a problémom v psychickej alebo telesnej oblasti. Sme otrávení, apatickí, unavení, nemáme radosť zo života, nezvládame denné povinnosti, bolí nás hlava, žalúdok, chrbát, zle spávame, neveríme si atď.

To čo je v takomto prípade nevyhnutné, je prehodnotenie doterajšieho životného štýlu a jeho následná zmena. Ak nereagujeme na takéto varovné príznaky môže dôjsť k psychickému zlyhaniu alebo telesnému ochoreniu pretože stres narúša rovnováhu organizmu.

Stresu sa nedá vyhnúť, je prirodzenou súčasťou nášho života, dôležité je naučiť sa mu predchádzať a zvládať ho.

Stresujúca udalosť – *stresor*: neistota v práci, nezamestnanosť, hádky, konflikty, termíny, atď! vyvolávajú stresovú telesnú alebo duševnú reakciu, napätie, potenie, bolesť hlavy, nemožnosť sústrediť sa , nedôvera vo vlastné sily, negatívne myšlienky, beznádej.

Sociálnym stresorom môže byť aj nemožnosť uplatniť sa na trhu práce po skončení školy alebo strata pracovného miesta. Znížené sebavedomie, strata zmyslu života, obmedzenie sociálnych kontaktov, rezignácia, niekedy až apatia sa spája s prežívaním stresu, dôsledkom čoho sa môže zhoršovať psychická aj fyzická kondícia.

Mnohé štúdie potvrdili, že zamestnanie, istota a spokojnosť prináša zlepšenie psychického stavu. Ale aj zamestnanie, v ktorom žijeme v neistote a máme nejasnú budúcnosť je stresujúca a zlepšenie psychického stavu neprináša.



Dychom k uvoľneniu ale aj zdraviu

Mudrci východných kultúr tvrdili, že človek dostáva už pri narodení do vienka "dar" množstvo alebo počet nádychov a záleží na ňom, ako bude s týmto darom zachádzať. Pri nesprávnom dýchaní, ktoré je zvyčajne plytké a rýchle si "počet svojich dychov" vydýcha rýchlo vystačia mu len na krátky úsek jeho životnej cesty. Pri hlbokom, regulovanom, pomalom dýchaní mu vydržia na dlhší úsek jeho životnej cesty. Preto východné kultúry venujú už tisíročia dýchaniu náležitú pozornosť. Rýchla a stresovaná západná kultúra objavuje blahodarný účinok hlbokého, regulovaného dýchania až v posledných desaťročiach.

Skús sa naučiť dýchať bránicou

Dýchanie bránicou má nespočetne veľa výhod a pozitívnych účinkov na naše fyzické telo a psychiku:

Človek dýcha automaticky na základe povelov z dýchacieho centra v CNS. Málokto však používa pri dýchaní aj bránicu - najdôležitejší dýchací sval, ktorého podiel na celkovom dychovom objeme býva až 60%. Bránica oddeľuje hrudnú dutinu od brušnej. Je to priečne pruhovaný sval a môžeme ho ovládať aj vôľou. Pri nádychu bránica klesá smerom do brucha, pri výdych sa vracia do pôvodnej polohy a vytláča vzduch z hrudnej dutiny.

Nácvikom dýchania bránicou môžeme zväčšovať objem nádychu a dopriať nášmu organizmu viac kyslíka pre prácu orgánov a pre všetky dôležité funkcie v našom organizme. Nácvik dýchania bránicou nie je náročné ale jeho zautomatizovanie trvá niekoľko mesiacov.

Stres ovplyvňuje aj náš dych - dýchame plytko a rýchlo a využívame len prvú tretinu pľúc. Naš organizmus pri takomto dýchaní dostáva len málo kyslíka a neočisťuje sa dostatočne. Správne dýchaniu - rôznymi dychovými technikami venovali v Číne, Indii a iných krajinách Východu veľkú pozornosť. Dýchanie spájali s dĺžkou života. Správnym dýchaním sa do tela dostáva viac sily, organizmus sa lepšie prečisťuje, stimuluje sa metabolizmus.



Regulovaným, pokojným a pomalým dýchaním sa organizmus relaxuje. Až 70 % nečistôt sa vylučuje správnym dýchaním, organizmus sa ozdravuje a predlžuje sa dĺžka života. Rýchle a plytké dýchanie sa dá nácvikom regulovať na pomalé a hlboké dýchanie, precvičenie však trvá niekoľko mesiacov. Pomáha však - osvieži a zrelaxuje organizmus už aj niekoľko minútové dýchanie denne, alebo vo chvíľach, kedy sa potrebujeme uvoľniť a skoncentrovať.

Okrem pľúc je najdôležitejší dýchací sval bránica, ktorá oddeľuje brušnú dutinu od hrudnej. Pri plytkom dýchaní ju vôbec nezapájame do činnosti. Pri zapájaní bránice do činnosti, robíme zároveň aj masáž orgánov v brušnej a hrudnej dutine, zkludňujeme psychiku, zlepšujeme krvný obeh.

Nácvik dýchania:

Dýchanie bránicou - tzv. dolný dych: Ležíme na chrbte, nohy máme v kolenách pokrčené, ruky máme priložené na brušku. Ruky nám pomáhajú lepšie sa skoncentrovať na dýchanie, a prehrievajú bruško. Nadychujeme nosom do bruška - nádych je pomalý, dlhý a skúmavý. Pri nádychu bruško vypúčame, vydychujeme zošpúlenými ústami, tak aby sme výdych predĺžili čo najviac. Výdych má byť omnoho dlhší ako nádych. Po výdychu sa neponáhľame hneď s nádychom, pár sekúnd vychutnávame pokoj a znova začíname nadychovať nosom do bruška a vydychovať zošpúlenými ústami. Takto s koncentráciou len na dýchanie, dýchame niekoľko minút.

Stredný dych: Ruky položíme na spodnú časť hrude z oboch strán, pri správnom nádychu a výdychu vnímame rukami pohyb hrudného koša. Nadychujem nosom, vydychujeme zošpúlenými ústami a myšlienkou sledujeme nádych a výdych. Takto dýchame niekoľko minút.

Horný dych - podkľúčne dýchanie: Šija a horná časť hrudníka tvoria oblasť, kde sa psychické napätie najviac kumuluje. Ruky máme položené na hrudníku pod kľúčnymi kosťami, pomáhajú nám lepšie sa sústrediť na dýchanie a pomaly nadychujeme nosom do prvej tretiny pľúc a vydychuje zošpúlenými ústami. Pomalý, dlhý, skúmavý nádych, ešte pomalší výdych. Po výdychu vnímame chvíľu pokoj. Nadychujeme, keď dostávame z organizmu signál, že treba znova nadýchnuť. Takto dýchame niekoľko minút.



Po natrénovaní brušného, hrudného a podkľúčneho dýchania začneme trénovať "plný jogový dych": začíname nadychovať nosom do bruška a postupne naplňame vzduchom spodok hrude a vrch hrude, nádychom teda naplňame postupne od bruška celú hrud' a zošpúlenými ústami pomaly vydychujeme. Chvíľu vnímame pokoj a znova opakujeme nádych a výdych. Dýchame takto niekoľko minút.

Dýchanie nosom

Dýchanie striedavo ľavou nosnou dierkou a pravou nosnou dierkou - osviežuje, ukludňuje a vyvažuje mozgové hemisféry - je to gymnastika mozgu.

Existuje niekoľko variácií striedavého dýchania nosom. Ľavú nosnú dierku zatlačíme prstom a nadychujeme a vydychujeme len pravou nosnou dierkou. Potom tak isto niekoľko minút dýchame ľavou nosnou dierkou. Nádych je skúmový, dlhý, výdych tiež. Dôležitá je koncentrácia na dýchanie. Dýchaním pravou nosnou dierkou stimulujeme ľavú mozgovú hemisféru, čím za zlepšuje logika, fyzická zdatnosť a zručnosti.

Dýchaním ľavou nosnou dierkou stimulujeme pravú mozgovú hemisféru, cit, vnímavosť, intuíciu, výtvarné a umelecké vnímanie.

Nácvik plného jogového dýchania možno robiť aj vo dvojiciach. Jeden dýcha, druhý sleduje nádych a výdych dýchajúceho, ktorý má pokrčené nohy v kolenách, prispôsobuje sa jeho rytmu dýchania a pomáha mu uvoľňovať nohy zohnuté v kolenách pri nádychu a pri výdychu zatláča kolená k hrudi dýchajúceho, tak aby mu pomohol vydýchnuť maximum nadychnutého vzduchu.

Dýchanie má mnoho variácií - zosúladzuje sa s nádychom a výdychom napr. aj práca s rukami, aj s rukami a nohami atď.

Masáž

Masáž má blahodarný účinok na obehový a nervový systém, zlepšuje so obeh lymfy, ktorá odnáša toxíny z organizmu, organizmus sa zkludňuje a relaxuje.



Šija a trapézové svaly: Napätie fyzického, mentálneho a emočného pôvodu sa prejavuje stiahnutím svalov. Problémy, starosti, potlačené pocity, nedoriešené emočné vzťahy si nosíme na pleciach. Neschopnosť vyjadriť pocity, myšlienky, nádeje, strachy, plány - súvisí s problémami v tejto oblasti.

Masáž trapézového svalu: Pracujeme vo dvojiciach - trapézový sval zachytáva napätie, je stiahnutý v kĺči, na dotyk citlivý a bolestivý tak, že nám robí problém otáčať hlavou, dôsledkom môžu byť bolesti hlavy, pretože stiahnuté trapézové svaly vychylujú krčné stavce, ktoré nesprávnou polohou tlačia na nervové zakončenia a spôsobujú bolesti. Dôsledkom stiahnutých svalov môžu byť aj bolesti hlavy.

Pracujeme vo dvojiciach. Masér si uvoľní a prehrejete ruky a poklepávaním prstami po čele, temene a záhlaví uvoľňuje hlavu masírovanému. Potom uvoľní krk masírovaného, tak, že hlavu nahne mierne dopredu a niekoľko krát prehladí trapézové svaly, vyhmatáva bloky a uzly, ktoré bývajú veľmi bolestivé, hnetie, preklepáva, žmýka, prehrieva a nabíja svaly celého chrbta, nakoniec skľudní celý chrbát prehladením. Ukončí masáž sťahovaním starostí z čela - jeho prehladením.

Výmena dvojíc - masáž, ktorú sme dostali, vrátime masírujúcemu.

Napínanie a uvoľňovanie svalov:

Ležíme na chrbte na zemi, ruky máme voľne položené vedľa seba, nohy sú mierne od seba, špičky sú vytočené von. Po predýchaní a skoncentrovaní sa na dych postupne napíname ruky, trapézové svaly, chrbát, zadok, nohy, tvár, tak, že nádychom kumulujeme napätie do rúk, niekoľko sekúnd vydržíme v napätí a výdychom napätie uvoľníme. Po pár sekundovom oddychu prejdeme na šijové svaly, chrbát, nohy. Na záver napneme pri nádychu celé telo, všetky svalové skupiny, výdychom uvoľníme a opakujeme 3 krát. Potom nasleduje fáza uvoľnenia a koncentrácia na telo pri tónoch relaxačnej hudby.

Napínanie a uvoľňovacie cvičenia možno robiť v sede aj v stoji.



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



Koncentratívna prechádzka telom:

Ležíme na zemi, sedíme na stoličke alebo v kresle. Po sústredení sa na pokojné a kľudné dýchanie sledujeme myšlienkou jednotlivé časti nášho tela. Skúsime si uvedomiť našu hlavu ako leží na zemi a uvedomíme si kontaktné miesto medzi našou hlavou a podložkou, nájdeme myšlienkou náš chrbát, skúsime si uvedomiť kontaktné body medzi podložkou a našim chrbtom, myšlienku fixujeme len pravú stranu nášho chrbta, nájdeme svoje pravé plece, myšlienkou ho pohladíme, uvedomíme si rameno, zápästie pravej ruky, myšlienkou nájdeme svoju pravú dľaň a nájdeme stred svojej pravej dlane. Chvíľu sa snažíme udržať pozornosť v strede dlane, až pokiaľ nepocítíme príjemné teplo a tepanie - uvedomíme si jednotlivito aj všetky prsty a teplom prehrejeme celú ruku. Takto postupne prechádzame ľavou rukou, pravou nohou a ľavou nohou, uvedomujeme si brucho, hrud', krk tvár. Po prechádzke celým telom niekoľko minút oddychujeme pri relaxačnej hudbe a myšlienky nechávame voľne plynúť. Potom urobíme kolečko pocitov v skupine.



Test miery vyčerpanosti

Ak odpoviete na tieto otázky, môžete si vypočítať mieru Vašej vyčerpanosti alebo vyhorenia. Odpovedajte podľa nasledujúcej škály:

- 1 - nikdy
- 2 - jedenkrát alebo dvakrát
- 3 - zriedka
- 4 - niekedy
- 5 - často
- 6 - väčšinou
- 7 - stále

- 1. som unavený/á
- 2. cítim sa sklúčené
- 3. mám "dobrý deň"
- 4. som telesne vyčerpaný/á
- 5. som emocionálne vyčerpaný/á
- 6. som šťastný/á
- 7. som "hotový/á"
- 8. som "vyhorený/á"
- 9. som nešťastný/á
- 10. cítim sa prepracovaný/á
- 11. cítim sa ako v pasci
- 12. cítim sa bezcenný/á
- 13. cítim sa vyčerpaný/á
- 14. trápim sa
- 15. som nahnevaný/á alebo sklamaný/á z ostatných
- 16. cítim sa slabý/á a bezmocný/á
- 17. cítim beznádej
- 18. cítim sa odmietaný/á
- 19. som optimistický/á
- 20. som činný/á - resp. výkonný/á
- 21. mám strach

Sčítajte hodnoty, ktoré ste uviedli pri nasledujúcich otázkach:

1,2,4,5,7,8,9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,21 A =

Sčítajte hodnoty otázok: 3, 6, 19, 20 B =

Odčítajte B od **32**, tzn. **32 - B = C**

Sčítajte $A + C = D$. D vydeľte číslom **21** a vyjde Vám miera Vášho vyčerpania či vyhorenia.

Hodnota medzi: **2a3**
3a4

znamená, že sa Vám vodí dobre.

znamená, že prežívate vyčerpanie alebo vyhorenie a mali by ste okamžite niečo urobiť.

vyššie ako **5**

znamená, že sa nachádzate v akútnej kríze.



Analýza konkrétnej stresovej situácie

1. Vyberte si jednu vašu typickú stresovú situáciu a popíšte ju:
2. Čo vám prebieha v myšlienkach, v súvislosti so stresovou situáciou:
3. Čo cítite, aké sú vaše emócie v súvislosti so stresovou situáciou:
4. Aké sú vaše telesné reakcie v súvislosti so stresovou situáciou:
5. Ako sa chováte v danej stresovej situácii:
6. Skúste teraz vaše negatívne myšlienky, súvisiace so stresovou situáciou pretransformovať na pozitívne myšlienky:
7. Čo robíte aby ste si v tejto situácii pomohli, čo Vám pomáha:



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



Použitá literatúra:

- J. Praško, H Prašková: Proti stresu krok za krokom, Grada Publishing 2001
Výcvikový kurz: Relaxačné a energetizačné techniky, Brno, 1994
Výcvikový kurz: Shia tsu, Nové Zámky, 1997

Poradenské služby za účelom vybudovania regionálnych administratívnych kapacít Slovenského národného strediska
pre ľudské práva

Zmluva č.: 200401676404-02-01-0001



HND Spôsoby a druhy komunikácie

Základné spôsoby komunikácie predstavujú:

- verbálna (slovná) komunikácia
- neverbálna komunikácia
- komunikácia tichom
- komunikácia činom

Druhy komunikácie rozlišujeme tieto :

- komunikácia vonkajšia – nahlas, ale aj mimo pracoviska, smerom k inštitúciám, orgánom a organizáciám, masmédiám
- komunikácia vnútorná - vnútri útvaru, oddelenia, odboru
- komunikácia horizontálna - medzi kolegami a s klientmi
- komunikácia vertikálna - medzi vedúcim a podriadeným
- komunikácia písomná - na základe grafickej podoby
- komunikácia ústna - zvuková
- komunikácia priama - z očí do očí
- komunikácia sprostredkovaná - pomocou telefónu, faxu, internetu, ...
- komunikácia formálna - oficiálny styk, s bariérou autority
- komunikácia neformálna - spontánna, priateľská
- komunikácia konfliktná – stretnutie opačných názorov a postojov,
- komunikácia bežná – pri náhodných stretnutiach, opakovaná
- komunikácia tvorivá – v nej riešime problémy, obohacujeme si slovnú zásobu, získavame nové informácie a podnety
- komunikácia manipulatívna – jej cieľom je zneužívať nejakú slabú stránku partnera
- agresívna komunikácia – s uplatňovaním moci postavenia, sily hlasu...
- asertívna komunikácia – otvorená, priama, spôsob uplatňovania svojich oprávnených práv a požiadaviek, „zdravé“ sebakpresadzovanie.



Kultivovanosť – nekultivovanosť verbálneho prejavu

KULTIVOVANÝ PREJAV	NEKULTIVOVANÝ PREJAV
úprimnosť, priamosť	zakrývanie podstaty
spisovný jazykový prejav	používanie nárečových výrazov
otvorená komunikácia	sarkazmus
bohatá slovná zásoba	obmedzený slovník
sebaovládanie	zvyšovanie hlasu
logika argumentácie	zmätočnosť, rozbiehavé myslenie
vytváranie mostov	búranie mostov medzi ľuďmi
jasné vyjadrovanie sa	„šifrovanie“, reč v inotajoch
60 – 70 slov za minútu	rýchle tempo reči
striedmy citový prejav	časté používanie citosloviec
trpezlivosť	snaha dokončovať vety
sebaúcta	servilnosť
primeranosť hlasu	hlasná rýchla reč
dynamika prejavu	monotónnosť v reči
sústredenosť na partnera	sledovanie okolia pri konverzácii
50 : 50 v rozhovore	snaha hovoriť 70 – 80% času
povzbudzovanie partnera	brzdienie partnera
akceptácia rozdielnosti	zosmiešňovanie iných
vzbudzovanie dôvery	používanie „silných“ slov – nikdy, nikto
dôstojnosť a vážnosť	ľahkovážnosť
zmysel pre humor	vtipkovanie
rozhodnosť	váhavosť v prejave
partnerská komunikácia	autoritársky, dominantný tón
žartovanie na vlastný účet	sebazhadzovanie



Úctivé a sympatické slová a priateľské komunikačné zvraty

- Srdečne vám ďakujem.
- Toto nedorozumenie je iste moja vina.
- Veľká vďaka za vaše priateľské slová.
- To bola moja chyba.
- Veľmi mi pomáha, že mi vychádzate v ústrety.
- Ľutujem, že som sa neovládal.
- Veľmi sa mi páči, čo hovoríte.
- Pomýlil som sa.
- Váš návrh si zasluhuje poklonu.
- Váš názor mi veľmi pomáha.
- Váš názor ma vedie k zamysleniu.
- Prosím o prepáčenie.
- Vaše skúsenosti sú hodné zlata.
- Ďakujem za to, že ste mi pomohli spoznať chybu.
- Vaša otvorenosť je imponujúca.
- Vyslovene mi robí radosť počúvať vás.
- Rád to pre vás urobím.
- Ako vždy ste veľmi priateľský.
- Nikdy by som si nedovolil dotknúť sa vás.
- Rád sa od vás poučím.
- Vaša kritika je oprávnená.
- Dobre mi padne vaše uznanie.
- Potrebujem vašu pomoc.
- Smiem vám zložiť poklonu?
- Vaša otázka ma troška zaskočila.
- Vaša dôvera ma ctí.
- Ako rád by som mal vaše skúsenosti.
- Veľmi dobre mi padne, čo hovoríte.
- Ospravedlňte prosím, moju zábudlivosť.



- Smiem vás poprosiť o radu?
- Vaša veľkorysosť mi imponuje.
- Prehliadol som to, prepáčte. (Neckerman, 1995).

Bezduché reakcie - nevhodné formulácie, ktoré by sme nemali používať:

- To ste ma ale zle pochopili.
- Musíte predsa pripustiť...
- Ako môžete povedať niečo také...
- Úprimne povedané...
- To nie je možné...
- Musíte myslieť na to...
- Za daných okolností...
- Nechcete hádam povedať...
- Dobre ste si to uvážili?
- Chcem vám niečo povedať...
- Nepočúvol si ma...
- Je mi to jedno...
- Mali by ste si zapamätať...
- Rozumeli ste mi?
- Ako to mám vedieť?
- Robte si, čo len chcete!
- Musím proti tomu protestovať.
- To nemôžete posúdiť.
- Teraz nemám čas.
- Je to vaša chyba.
- To ma nezaujíma.
- S tým nesúhlasím. (Neckermann, 1995)



Pravidlá komunikácie:

- Princíp zrozumiteľnosti – výsledok analýzy, syntézy a hodnotenia, triedenie, uvažovanie a vyjadrovanie
- Princíp jasnosti – byť pripravený, zodpovedať si otázky:
 - KTO? – s kým budem komunikovať
 - ČO? – čo mám povedať, ako poznám, či a kedy som úspešne povedal to, čo som mal na mysli?
 - AKO? – ako najlepšie povedať svoju správu? (úvod, jadro, záver, audiovizuálne pomôcky).
 - KEDY? – načasovať si prejav i mlčanie.
 - KDE? – akustika a viditeľnosť pri prejave.
 - PREČO? – čo vedie poslucháčov k tomu, aby nás počúvali?
- Princíp jednoduchosti – nie komplikované a zložité, a preto ľahko a rýchlo rozumovo pochopiteľné, pritom nie zjednodušované, komunikácia prenikavej logiky a vizuálnej predstavivosti, schopnosť prepracovať sa k jadrú danej záležitosti.
- Princíp živosti – aby prejav bol zaujímavý, atraktívny a strhujúci, rásny, aktívny, entuziastický, energický, pevný, hrejivý, svieži, jasný, brilantný
- Princíp prirodzenosti – prirodzenosť sa rodí vtedy, keď dovolíme, aby momentálne emócie – záujem, zvedavosť, zlosť či vášeň – dodali iskru nášmu jazyku a pohybu (chladná hlava a horúce srdce)
- Princíp stručnosti – kvantitatívna dimenzia, odrezať všetko nepotrebné, nadbytočné a okrasné, používať presne toľko slov, aby ste nimi vyjadrili to, čo máte na mysli (Adair, 2004, s. 52 - 64).



Obohacujúce sú aj pravidlá ústnej komunikácie Mesárošovej (2006, s. 37):

1. Pripravte sa.
2. Prezentujte správu jasne.
3. Prezentujte správu jednoducho.
4. Prezentujte správu stručne.
5. Pozorne vnímajte doručovanú správu.
6. Buďte prirodzení.

Mesárošová (2006, s. 37)

HND Kladenie otázok v rozhovore

Stará múdrosť hovorí: „Aká je otázka, taká je odpoveď“. Aj preto si treba uvedomiť bohatú škálu možností kladenia otázok v práci s klientmi.

1. Otvorená otázka - predpokladá voľnú výpoveď partnera, nelimituje ho a vytvára mu priestor pre vyslovenie vlastného postoja.

"Prečo si to myslíte?" "Kde sú príčiny javu?" "Aký je váš názor na XY?"

2. Zatvorená otázka - dáva možnosť odpovedať iba kladne alebo záporne. Ňou diskusia končí.

"Prijímate náš návrh?" "Vyhovuje vám náš prístup?" "Máte záujem o našu službu ...?"

3. Informačná otázka - je spravidla krátka (maximálne 9 slov) a zisťuje skutkovú podstatu veci. Niekedy môže mať podobu zatvorenej otázky. Nebezpečenstvo týchto otázok spočíva v tom, že ak je ich položených viacero za sebou, rozhovor dostáva podobu výsluchu.

"V čom spočívajú príčiny vášho konania?" "Kto každý sa angažuje za túto vec?" "Dostali ste už náš list zo dňa...?"

4. Sugestívna otázka – jej cieľom je ovplyvniť partnera, vnútiť mu určitý názor, či postoj. Preto je odpoveď vopred jasná.



"Možno povedať o vašej inštitúcii, že patrí k tým lepším, však?" "Iste viete, že...?" "Predsa by ste nechceli, aby...?"

5. Alternatívna otázka - nepredpokladá zamietavé stanovisko. Dáva iba možnosť výberu z dvoch alternatív.

"Prijmete náš návrh, alebo neprijmete?" "Má zmysel tento krok, alebo nemá?" "Vyhovuje vám pondelok, alebo štvrtok?"

6. Protioptácia - dáva možnosť čeliť námietkam alebo získať späť stratenú iniciatívu.

"Ste presvedčený o tom, že staviate na reálnych informáciách?" "Prečo si myslíte, že služba XY nie je vhodná?" "Trváte na tom, čo ste povedali pred časom?"

7. Kontrolná otázka - je jednou z metód aktívneho počúvania. Má podobu otvorenej otázky a overuje, či sme správne pochopili výrok partnera. Dáva najavo poslucháčovu pozornosť a včas predchádza možným nedorozumeniam.

"Nemýlim sa? Povedali ste to naozaj?" "Naozaj predpokladáte, že to zodpovedá potrebám klienta?" "Ak som vám dobre rozumel, tak...?" "Podľa vás teda...?"

8. Motivačná otázka - navodzuje dôveru partnera, pôsobí na jeho prestíž, posilňuje jeho sebavedomie. Prv partnera pochválime, až potom položíme otázku.

"Nepýtal by som sa vás na to, keby som nepoznal váš prehľad o veci - postupujeme správne?"

9. Rétorická otázka - má vyburcovať z apatie partnera a prebudiť jeho záujem. Pýtajúci si na ňu väčšinou odpovie sám. Niekedy si ani otázka odpoveď nevyžaduje.

"A ako by ste sa v tejto situácii správali vy? Určite tak, ako som sa zachoval ja." "Myslíte si, že mi ide o niečo iné? Určite nie!"

10. Labilizujúce otázky - ich úlohou je spochybniť tvrdenie partnera, narušiť jeho presvedčenie, ukázať iný pohľad na vec z iného zorného uhla, nabúrať jeho sebavedomie a pod.

"To ste nemysleli vážne, však?" "Ináč by to nešlo?" "Skutočne ste o tom presvedčený?"

11. Mätúce - majú zmiast' partnera, rozbiť jeho koncentráciu, dezorientovať ho.



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



"Máte na mysli to, čo ja, alebo hovoríte o niečom úplne inom?" "Je to váš názor, alebo sa opierate o názor niekoho iného?" "Možno vidieť problém z iného hľadiska ako je vaše?"

12. Povzbudzujúce - vyzývajú partnera k tomu, aby rozvinul svoju myšlienku, názor, návrh, prejavujeme nimi akceptáciu partnera a záujem o jeho postoje.

"A čo ešte o tom viete?" "Mohli by ste o tom povedať niečo bližšie?" "Rozvediete to, čo ste práve povedali?" (Khelerová, 1993)



Prekážky pri počúvaní a načúvaní

„Ak sa chcete stať lepším poslucháčom, potom z vášho rozhodnutia bude zákonite vyplývať, že budete musieť podrobiť radikálnej zmene celý svoj prístup k životu a k ostatným ľuďom“. Adair, 2004, s. 59

Mesárošová (2006, s. 44) uvádza chyby, blokujúce aktívne načúvanie:

- Príprava vlastnej reakcie brzdí pozornosť k výpovedi hovoriacej osoby
- Netrpelivosť v počúvaní, najmä vtedy, keď sa zdá, že hovoriaci ide pomalým tempom.
- Vkladanie subjektívneho významu počúvajúcemu do výpovede hovoriaceho, podsúvanie svojho významu, a tým aj nepochopenie významu, ktorý odovzdáva hovoriaci.
- Blokovanie odpovedí hovoriaceho tým, že pýtajúci tvorí vlastné formulácie, kritikou, nekontrolovanou mimikou, gestikuláciou.
- Odlišnosť spôsobu interpretácie správy odosielateľom a prijímateľom.

S pojmom choroba nepočúvania sa stretávame u Danny Booher (1999):

- Selektívne počúvanie – k určitým témam či predmetom hovoru sa natočíme hluchým uchom, chceme počúvať len istých ľudí.
- Stále prerušovanie – najnápadnejší znak slabého poslucháča vyplýva z rýchlejšieho myslenia v porovnaní s rýchlosťou reči.
- Maľovanie vzdušných zámok – snívanie s otvorenými očami. Nejaký vnútorný program dostal prednosť pred tým, čo sa aktuálne odohráva, emócie začnú premietiť farbisté obrazy a zosilnia zvuk.
- Podliehame vonkajším rušivým vplyvom – nepohodlná stolička, slnečné svetlo priamo do očí, ...
- Vyhýbanie sa náročným a technickým záležitostiam, hneď hádzeme flintu do žita.
- Kritizovanie rečníkovho výkonu či vizuálnych pomôcok (chyba vo výslovnosti, prízvuk, chyba reči, nechcené pohyby, ...).



Aktívne počúvanie

Východiskom je aktívne počúvanie. Mesárošová (2006, s. 41) ho definuje ako „schopnosť počúvať s porozumením, s vyjadrením spätnej väzby klientovi, s využívaním techník, ako je objasňovanie, opakovanie informácií.“

Pri aktívnom počúvaní Adair (2004, s. 79-80) odporúča:

- klásť otázky – „Kto sa bojí opýtať, ten sa hanbí učiť“, hovorí dánske príslovie. Ide o otázky zisťovacie, zhrňujúce, overovacie
- zvažovať dôkazy – požadovanie podkladov, na základe ktorých môžeme tvrdenie akceptovať
- dávať pozor na vlastné predsudky – práve nevedomé nás vedú k mylnej interpretácii toho, čo počujeme, ide aj o unáhlenie robenie záverov, aj o predpokladanie toho, že vieme, čo chce partner povedať
- mali by sme sa snažiť predvídať, čo bude partner hovoriť
- v mysli sumarizovať to, čo bolo doposiaľ povedané
- neustále si klásť otázky a zvažovať dôkazy
- načúvať medzi riadkami – cez gestá, mimiku, ...

Aktívne počúvanie sa uskutočňuje dvomi spôsobmi a to **neverbálne**: prikyvkávaním, dvíhaním obočia, priblížením k partnerovi, opakovaním reči tela partnera, zapisovaním, potleskom, hvízdaním a pod.

alebo **verbálne**: zaujatím stanoviska, podporovaním – povedzte o tom ešte niečo, kontrolnými otázkami – „dobré som počul, povedali ste, že...“, parafrázovaním (inými slovami opakujeme to, čo povedal partner), sumarizáciou (zhrnieme, čo povedal partner), empatickými slovíčkami (áno, naozaj, je to pravda, skutočne, ...).

Mesárošová (2006, s. 43) uvádza z postupov aktívneho načúvania:

- Opakovanie informácie
- Parafrázovanie informácie.
- Objasnenie informácie.
- Tolerovanie ticha.
- Sústreďenie sa na myšlienky, ktoré boli v rámci komunikácie vyjadrené.
- Facilitovanie (počúvanie toho, čo sa hovorí, integrovanie počutého do témy, povedanie niečoho, čo posúva konverzáciu dopredu).



Počúvajte tak dlho, až skutočne počujete (Danna Booher, 1999)

1. Rozhodnite sa, že chcete počúvať
2. Počúvajte s čistým štítom
3. Vyčistite si svoj sluchový filter
4. Priznajte si, že načúvanie nie je čakanie na príležitosť hovoriť
5. Vyhnite sa „načúvaniu“ ako ústupu
6. Načúvajte so súcitom
7. Načúvajte pocitom i faktom
8. Sledujte – počúvajte kontexty
9. Načúvajte tomu, čo nebolo povedané
10. Parafrázujte, nepapágajte
11. Zúčastnite sa celým telom
12. Povzbudte ľudí k rozhovoru, poznámkami o ich reči tela
13. Hrajte „čo keby“, aby ste povzbudili reflexiu
14. Reagujte prv na pocity, potom na fakty
15. Neškatulkujte to, čo počujete, nikdy naopak
16. Berte poznámku mimo danej témy ako tému samotnú
17. Nevšímajte si „signálne“ slová, aby ste sa dopracovali ku skutočnému významu
18. Rozpoznajte výrazy, ktoré konverzáciu zabrzdia, ešte kým ich použijete
19. Vyhnite sa prerušovaniu typu „ja tiež“
20. Používajte na povzbudzovanie hovoriaceho – mlčanie
21. Testujte pomocou otázok s otvoreným koncom
22. Dajte si pozor na to, aby ste nepočuli len to, čo chcete
23. Dajte si pozor, aby ste počuli i to, čo nechcete
24. Vyhnite sa kolísaniu pozornosti
25. Počúvajte až do konca, nehádajte
26. Rozhodnite sa, kedy nepočúvať reflexívne
27. Eliminujte fyzický a psychologický šum
28. Využite diferenciál počúvania – hovorenia
29. Komentujte to, čo počujete, a nebojte sa požiadať ľudí, aby to zopakovali
30. Nerobte rozvláčne poznámky
31. Požiadajte o objasnenie inštrukcií
32. Náročným komplexným informáciám načúvajte podľa svojho vzťahu k nim
33. Spoznajte, kedy máte počúvať analyticky
34. Prekonajte osobnú zaujatosť, aby ste efektívne hodnotili
35. Pri počúvaní vytriedte techniky propagandy
36. Pri počúvaní analyzujte presvedčovací tón
37. Používajte kontrolný zoznam, aby ste sa vyhli neskorším výčitkám svedomia
38. Zhrňte si, čo ste počuli na dlhotrvajúcich rokovaníach



Empatické počúvanie - najvyššia forma počúvania.

Zámerom empatického počúvania je porozumieť. Empatické počúvanie preniká dovnútra chápania druhého človeka. Vidíme cezeň, vidíte svet tak, ako ho vidí váš partner, rozumiete jeho paradigme, jeho pocitom.

Podstatou empatického počúvania nie je to, že s niekým súhlasíme, je ňou to, že plne a hlboko chápete druhého človeka, emocionálne aj intelektuálne.

Pri empatickom počúvaní počúvame nielen ušami, ale - a to je dôležitejšie - aj očami a srdcom. Počúvame kvôli cíteniu a významu. Počúvame kvôli správaniu. Používame pravú i ľavú polovicu mozgu. Vnímame, tušíme, cítime.

Namiesto premietania vlastného životopisu a predpokladania myšlienok, pocitov, motívov a nálad, zaoberáte sa vnútornou realitou mysle a srdca druhého človeka. Počúvate, aby ste chápali, sústreďujete sa na komunikáciu s dušou človeka.

Empatické počúvanie má 4 fázy:

1. Napodobňovanie obsahu

- z aktívneho alebo reflektívneho počúvania - bez charakterového a vkladového základu ľudí uráža a uzatvárajú sa. Stačí počúvať slová, ktoré druhý hovorí a opakovať ich - nehodnotíte, nevyšetrujete, neradíte, nevysvetľujete. Pre pochopenie však potrebujete viac.

2. Parafrázovanie obsahu

- týka sa však znovu iba slovnej komunikácie. Ale už rozmýšľate o tom, čo ten druhý povedal. Pracuje vám ľavá - logická mozgová pologuľa.

3. **V tretej fáze** sa zapája pravá mozgová pologuľa - uvedomujete si pocity - nevenujete toľko pozornosti tomu, čo ten druhý hovorí, ale tomu, čo cíti. Používate obe poglobule mozgu, aby ste pochopili obe stránky komunikácie.

4. **Vo štvrtej fáze** spolu s tým, ako sa skutočne snažíme pochopiť, ako parafrázujeme obsah a uvedomujeme si pocity, dávame tomu druhému "psychologický vzduch" (keď človek prestane dýchať, dusí sa - to isté platí pre náš duševný život). Tiež mu pomáhame vyznať sa v jeho vlastných myšlienkach a citoch. Spolu s tým, ako rastie jeho dôvera v našu úprimnú túžbu vypočuť a chápať, bariéra medzi jeho vnútrom a vonkajšou komunikáciou mizne. Tak sa začína úprimný rozhovor. Náš partner už nemyslí a necíti jedno a nekomunikuje druhé. Začína vám čo najúprimnejšie dôverovať.



HND Komunikačné prejavy a ich interpretácia

PREJAV	NEASERTÍVNE KONANIE	AGRESÍVNE KONANIE	ASERTÍVNE KONANIE
HLAS	občas neistý spevný alebo víťazný tón, príliš ústupčivý, príliš srdečný, často nudný a monotónny	veľmi pevný, sarkastický, občas chladný tón, dôrazný, často až kričanie, na konci stúpajúci hlas prísny a úsečný	pokojný a pevný stredný tón, vládny a srdečný jasný a úprimný, ani príliš tichý, ani príliš silný
SPÔSOB REČI	váhavý, veľa páuz preskakovanie z rýchleho pomalého tempa, časté odkašliavanie	plynulý, len niekoľko nevhodných zaváhání často strohý, úsečný, zdôrazňuje výčitky, rýchle tempo	plynulý, bez zbytočných zaváhání, zdôrazňuje kľúčové slová, pokojné, vyrovnané a priliehavé tempo
VÝRAZ TVÁRE	strnulý úsmev pri vyjadrení hnevu alebo pri prijímaní kritiky, obočie zdvihnuté v očakávaní napr. výčitky, rýchlo sa mení	„kyslý“ úsmev, pri hneve zamračený, obočie zdvihnuté pri prekvapení alebo pri pochybnostiach, zaťaté zuby, vystrčená brada dopredu	úsmev vo chvíli potešenia, zamračené sa vo chvíli hnevu, inak „otvorený“, stály, pokojný výraz, sánka uvoľnená, nie spadnutá
POHĽAD	Vyhýbavý, klopenie zraku	snaha priviesť upreným pohľadom partnera do rozpakov	pevný, ale neprívádzajúci do rozpakov
GESTIKULÁCIA	zalamovanie rukami, krčenie sa, ustupovanie, zakrývanie úst rukou,	ukazovanie prstom, búchanie pästou, vzpriamené sedenie alebo nakláňanie sa	voľný pohyb rukou vyzývajúci k hovoreniu, ruky sa hýbu rytmicky, rovné, ale uvoľnené



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



	nervózne, rušivé pohyby (krčenie ramenami, nervózne pohyby nohami)	dopredu, vzpriamený postoj s „nosom dohora“, nervózne prechádzanie	sedenie
--	---	---	---------



HND Vedenie rozhovoru

Dobrý rozhovor je ako divadelná hra, obsahuje:

- otvorenie - nadviazanie kontaktu
- zápletku - definovanie problému, predmetu rozhovoru,
- zauzlenie - pomenovanie súvislostí, prekážok,
- rozuzlenie - ujednotenie názorov, zhoda, východisko,
- vyvrcholenie - úľava z ujednotenia, zhody,
- záver - dohodu o riešení, prijatie sľubu.

Uvedomujeme si pritom niektoré okolnosti, ktoré podmieňujú rozhovor.

Rozsah komunikácie – máme na mysli rovnako to, čo bolo vypovedané ako aj to, čo bolo zamlčané, teda nevyrieknuté. Pre prax v oblasti sociálnej práce je zamlčané rovnako významné, ako vypovedané.

Komunikačné prostredie – je prostredie, v ktorom prebieha rozhovor. K základným podmienkam pre vytvorenie dobrého komunikačného prostredia môžeme zaradiť nasledujúce:

primerane veľká miestnosť, vnútorné vybavenie miestnosti má pomáhať k tvorbe vhodnej pracovnej atmosféry, sedenie má byť upravené tak, aby posilňovalo pocit rovnocenného partnerstva, je vhodné, aby miestnosť bola dostatočne zvukotesná, prostredie by malo byť dostatočne pokojné.

Pravidlá komunikácie pri rozhovore odporúča Zelina (1990):

- sústrediť sa v rozhovore na klienta
- byť ochotný počúvať a porozumieť klientovi
- udržiavať očný kontakt s klientom – klienta primerane slovne povzbudzovať
- používať spätnú väzbu
- obaja partneri by mali mať v komunikácii dostatok priestoru pre polozenie otázok, ale aj pre vyjadrenie svojich názorov, pocitov
- prednosť má klient
- otázky kladené klientovi majú byť jednoznačné a zrozumiteľné.



HND Poskytovanie spätnej väzby

Spätná väzba je informáciou o správaní človeka. Na rozdiel od kritiky sa obracia do budúcnosti – ukazuje, ako sa zbaviť chýb a nedostatkov v konaní a komunikácii. Je konkrétna a popisná, špecifikuje konkrétny skutok či prejav.

Poskytovanie spätnej väzby pozostáva z troch základných krokov:

V prvom kroku ten, kto poskytuje spätnú väzbu, niečo v správaní či prejave pozorovaného pochváli.

V druhom kroku popíše chybné správanie (výrok), zároveň ponúkne odporúčanie: „Nabudúce ti odporúčam, aby si“, „Nabudúce skús ...“, „Stálo by za úvahu nabudúce ...“, „Ja na tvojom mieste by som v tejto situácii ...“ a pod.

V treťom kroku znovu niečo na pozorovanom pochválime.

Reakcia na spätnú väzbu spočíva v tom, že pozorovaný:

- za spätnú väzbu poďakuje,
- snaží sa pochopiť informácie
- poskytnuté informácie prehodnotí
- použije odporúčania v praxi

V súčasných podmienkach pri vedení ľudí ešte vždy pretrvávajú tendencie poskytovať zamestnancom konštruktívnu kritiku miesto spätnej väzby. Mesárošová (2006, s. 56) odporúča:

1. Utvoriť kontakt, uvoľnenú atmosféru. Snažiť sa o to má význam preto, aby nám pracovník dôveroval a chápal to ako našu dobrú vôľu.
2. Dať do vzťahu dobré a zlé pracovné výsledky. Oceniť, v čom pracovník vyniká, ale tiež poukázať na to, kde urobil konkrétnu chybu a v čom.
3. Prejsť k podstate veci a nechať pracovníka opísať udalosti, ako došlo k chybe. Doplniť svoje chápanie a videnie a vyzvať pracovníka o vyjadrenie.
4. Dať možnosť pracovníkovi sa ospravedlniť alebo vysvetliť situáciu.
5. Závery urobiť až po celkovom preskúmaní udalostí, dohodnúť sa s pracovníkom na spôsobe a termíne nápravy.
6. Sankcie (tresty) použiť po dôkladnom zvážení, a to také, aby boli úmerné chybe.
7. Zhodnotiť, či došlo k náprave a ako v dohodnutom termíne. Inak sa kritika minie účinkom.

Aj keď konštruktívna kritika je vždy efektívnejšia a zraniteľnejšia ako deštruktívna kritika, jej platnosť je obmedzená na vzťah nadriadený – podriadený. Spätná väzba naproti tomu má širšiu platnosť, je pre adresáta darom, posúva ho dopredu bez toho, aby sa siahalo na jeho sebaúctu.



HND Ako sa vyznať v reči tela

Neverbálne náznaky	Možné procesy
Nakrčené čelo, zvrátené obočie	Premýšľanie, možno nie pozitívne
Poklepkávanie nohou, bubnovanie prstami	Netrpezlivosť, podráždenie, hnev, rozrušenie
Vyhýbanie sa vizuálnemu kontaktu	Hnev, záujem, sexuálna príťažlivosť
Rýchle, ľahké a povrchné dýchanie	Úzkosť, strach, rozrušenie
Nepravidelné dýchanie	Príprava na dôležité problémy, zvládanie pocitov
Hlboké, pomalé dýchanie	Potlačovanie silných pocitov
Kontrolovaný, nízky a tichý hlas	Potlačovanie energie, záujmu, vzrušenie
Rýchly, vysoký hlas	Vzrušenie, napätie, strach
Strnulosť čelustí, krku a ramien	Zadržiavanie hnevu a rozčúlenie
Zvieranie pästí, strnulosť paží	Zadržiavanie hnevu a rozčúlenie
Telo naklonené dopredu, nohy pevne prekrížené	Obranný postoj, bez záujmu, nezainteresovaný
Extravagantné rozvaľovanie sa v kresle	Ľahostajnosť, cynizmus, neistota
Ukazovanie prstom, bodanie do vzduchu	Kritickosť, uzatváranie sa
Pozeranie sa nahor	Vyvoláva napätie, snahu pozeráť sa tiež nahor
Pozeranie sa dole	Prejav vyčkávania, neistoty, podradenosti
Pozeranie sa doprava, doľava	Pocit, že sa venujeme niečomu inému
Tmavé okuliare počas rozhovoru	Pocit ohrozenia, neprístupnosť
Upretý pohľad	Vyvoláva úzkosť, paniku, neistotu, vyvádza z rovnováhy



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



HND Čoho sa vyvarovať v komunikácii

nepriateľskosť,
dlhé neprehľadné súvetia,
priveľa rozvláčneho rečenia,
zlá artikulácia,
rýchle tempo - primálo prestávok v reči,
málo vlastného presvedčenia (bez srdca),
monotónnosť hlasu,
veľmi slabé dýchanie,
krik,
skostnatenosť názorov,
nedbanlivé držanie tela,
ruka (ruky) vo vreckách nohavíc,
podopreté lakty,
nevhodné oblečenie rečníka,
priveľa monológov,
- nedostatok otázok,
pripustenie neúctivosti zo strany poslucháčov,
pokračovanie v reči pri vyrušovaní alebo hluku,
dvíhanie ukazováka,
snaha mať vždycky pravdu, otrocké čítanie textu,
málo vizuálneho kontaktu s poslucháčmi,
nedodržanie dohodnutého času,
ošúchané, staré rečnícke frázy (klišé),
priveľa mätúcich cudzích slov,
pridržiavanie sa rečníckeho pultu (stola).

podľa V. Capponi, T. Nováka 1994



HND Tvorivá komunikácia - metódy tímovej práce

Uvádzame šesť tzv. účelových metód riešenia problémov popri synektike (tvorba nápadov), simulačných hrách (interakčné a simultánne), hraní rolí a prípadovej metóde, ktoré patria k tvorivým metódam, použiteľným v tímovej práci.

Brainstorming

z anglického búrenie mozgov, niekedy voľnobežka, burza nápadov. Optimálna metóda v skupine o 7 – 9 – ich členoch (maximálne 20 – 30) pri riešení náročnejších problémov. Skupina by mala byť čo najpestrejšia, aby sa problém videl z viacerých zorných uhlov. Užitoční sú aj laici, ktorí často prinášajú veľmi originálne riešenia. Veľmi dôležité je zadanie problému, vysvetlenie a dodržiavanie pravidiel.

Postup:

a) Facilitátor jasne definuje problém.

b) Vysvetlí pravidlá brainstormingu: Produkovat' čo najviac nápadov, čím viac ich je, tým lepšie. Neposudzovať, nekritizovať, nehodnotiť nápady a návrhy. Žiadúce sú aj bláznivé, absurdné nápady, zdanlivo vôbec nesúvisiace s problémom. Popustiť brzdy tvorivosti, povoliť uzdy fantázii, hravosti, originalite a humoru. Odrážať sa od nápadov členov skupiny, nechať sa inšpirovať ich nápadmi, rozvíjať ich, prijímať ich ako východisko.

c) Odporúča sa odskúšať si po tomto výklade pravidiel cvične riešenie nejakého jednoduchého problému.

d) Až potom sa spustí riešenie reálneho problému metódou brainstormingu. Facilitátor zapisuje na tabuľu nápady členov skupiny, aby ich mali na očiach. Ak dôjde k vyčerpaniu nápadov, vyzve členov skupiny, aby sa „odpichli“ od nejakej už zapísanej myšlienky. Pri ďalšej „kríze“ sa odporúča urobiť prestávku. Po prestávke (nie viac ako 10 minút) sa ešte doplní batéria nápadov.

e) Výber a hodnotenie nápadov sa uskutočňuje spravidla po dlhšom časovom odstupe, obyčajne v užšom tíme. Hodnotenie nápadov sa robí na základe dohodnutých kritérií

(reálne – nereálne, máme na to – nemáme ľudí, čas, peniaze, materiálne podmienky ap.). Postupne sa zo zoznamu vyčiarknu nápady, ktoré nezodpovedajú kritériám.

e) V poslednej fáze si členovia užšieho tímu vypíšu na papier zostávajúce nápady a rozdelia medzi ne 100 bodov. Facilitátor ich pripíše na tabuľu k nápadom, spočíta hodnoty a vyhlási výsledok brainstormingu.

Hierarchizačná technika

Postup: vedúci určí tému, ktorá bude prejednávaná. Každý člen povie k problému aspoň jeden názor (návrh), veľmi hutne – jednou vetou. Žiaden názor (návrh) sa nepotláča. Zapisujú sa postupne na tabuľu. Keď je ich 15 – 20, končí sa prvé kolo. Účastníci si opíšu z tabule všetky



názory (návrhy) na svoj papier, ten rozstrihajú tak, aby na jednom kúsku bol jeden názor (návrh) Potom vytvoria svoj rebríček – hierarchiu od najdôležitejších (najzávažnejších, najvýhodnejších, nejefektívnejších, najreálnejších, ...) až po najmenej dôležité. Každý potom prečíta svoje poradie a vedúci na tabuli pripisuje názorom (návrhom) bodové hodnoty. Potom body pri jednotlivých návrhoch (názoroch) spočíta a urobí konečné poradie – hierarchiu skupiny.

Metóda X 35

je modifikáciou brainstormingu (v písomnej forme brainwrittingu). Ide o skupinovú metódu. Každý má za 5 minút napísať 3 nápady na riešenie stanoveného problému. Potom svoj lístok posunie v smere hodinových ručičiek susedovi. Ten na lístok pripíše 3 svoje nápady, ktoré môžu, ale nemusia nadväzovať na na susedove. Môže tam napísať aj kritické postrehy a svoje voľné asociácie. Po uplynutí časového limitu posunie lístok ďalej. Napokon sa každému vráti jeho lístok.

Delfská metóda

Po jasnej definícii problému sa vytvorí tím, zložený z 5 – 6 osôb. Ten zvolí „radu múdrych“ – skupinu expertov v danom odbore. Tí dostanú dotazníky, v ktorých majú navrhnúť riešenie jasne vymedzeného problému. Experti dotazníky nepodpisujú. Doručia ich „rade múdrych“. Rada návrhy spracuje, vyhodnotí a každý z expertov dostane elaborát, zhrňujúci výsledok celej skupiny.

Metóda riešenia incidentu

Vedúci oznámi správu o určitej udalosti v organizácii. Účastníci mu kladú doplňujúce a spresňujúce otázky (20 – 30 minút). Potom formulujú podstatu prípadu, nasleduje diskusia o príčinách situácie a účastníci navrhujú riešenia. Ak sa nezhodnú, vytvoria sa skupiny, ktoré pripravia a prezentujú argumentáciu prostredníctvom hovorcov. V závere sa (po prijatí návrhu) vyvodí ponaučenie, zovšeobecnenie, preventívne kroky.

Myšlienkové mapy (mindmapy)

Do stredu papiera sa zapíše podstata problému. Od neho odvodzujeme papršky – jednotlivé aspekty, ktoré stručne charakterizujeme. Odvodzujeme ďalšie papršky, kým naše asociácie sledujú potrebný smer. Ak dôjde k zlomu alebo k blokáde, od stredu vyvodíme ďalší smer (iný uhol pohľadu, iný aspekt problému). Nebojíme sa oživiť mindmapu obrázkami, symbolmi, ap.



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



POUŽITÁ A ODPORÚČANÁ LITERATÚRA KU KOMUNIKÁCI

ADAIR, J.: *Efektívni komunikace*. Grada. Praha. 2004. ISBN 80-86851-10-9

BOOHER, Danna.: *Komunikujte s jistotou*. Computer press. Brno, 1999

BUDA, Béla: *Čo vieme o empatii?* Pravda, Bratislava, 1988. ISBN 075-014-88

COVEY, Stephen, R.: *7 návykov pre úspešný a harmonický život*. Open Windows, Bratislava, 1994. ISBN 80-85741-05-9

GOLEMAN, Daniel: *Práce s emoční inteligencí*. Columbus, Praha, 1999. ISBN 80-7249-017-6

KHELEROVÁ, Vladimíra: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha. Grada Publishing, 1995. ISBN 807 169 3758

KŘIVOHLAVÝ, Jaro: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha. Svoboda 1988. ISBN 99-00-646-X

LEVICKÁ, Jana: *Na ceste za klientom*. Trnava: Pro Socio, 2006. 334 s. ISBN 80-969454-0-8

MALCOLM, Peel: *Ako úspešne vystupovať na verejnosti*. 1996. Open Windows, Bratislava, 1996. ISBN 80-85741-19-9.

MESÁROŠOVÁ, Margita.: *Výcvik sociálnych spôsobilostí*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, fakulta verejnej správa. Košice 2006. ISBN 80-7097-622-5

MISTRÍK, Jozef: *Variácie reči*. Smena. Bratislava, 1988. ISBN 073-023-8802

MISTRÍK, Jozef, ŠKVARENINOVÁ, Oľga. In: Slančová, D.: *Základy praktickej rétoriky*. Náuka – Gustáv Moško. Prešov, 2001.

NECKERMANN, Bruno: *Zbavte sa trémy! Praktická rétorika pre každého*. Slovo, Bratislava, 1995. ISBN 80-85711-03-6

NOVÁK, T., CAPPONI, V.: *Sám sobě mluvčím. Jak prezentovat sám sebe*. Grada Publishing, 1994.

THIEL, Erhard: *Reč tela prezrádza viac ako tisíce slov*. Media klub, Bratislava, 1999. ISBN 80-88963-14-1.

TUMA, M.: *Úspešnosť jednania podnikateľov*. FITR, Bratislava.

ZELINA, Miron: *Rozhovor vo výchove, poradenstve a na vyučovaní*. Bratislava. Psychodiagnostické a didaktické testy 1990.



Školiace texty k tréningu Nezhody medzi ľuďmi a ich riešenie

HND Nezhody medzi ľuďmi

ROZDIEL (odlišnosť, rôznorodosť, rozmanitosť) - taká nezhoda medzi javmi alebo činnosťami, ktorá je občasná, nepodstatná alebo spojená s miernym napätím. Jej podstatou je rozmanitosť vlastností a zručností medzi ľuďmi. Často je základom kooperácie, súťaživosti a súhry v skupine.

ROZPOR (spor, oponovanie) - silné, ale nie krajné napätie medzi pólmi rozporu. Stretávanie názorov, stanovísk, postojov a individuálnych záujmov sa stáva zdrojom pracovných a sociálnych zmien. Mení sa skupinová atmosféra, vzťah k práci, výkonnosť skupiny a ochota k spolupráci s inými útvarmi. Póly rozporu sa vzájomne vylučujú, stoja proti sebe.

KONFLIKT v užšom slova zmysle (zápas, stretnutie, boj) - nezhoda, v ktorej často prevažuje deštruktívne konanie nad koštruktívnym. Egocentrické videnie a chcenie má zelenú. Napätie v ľuďoch a medzi nimi stúpa na maximum a vyvoláva nežiadúce účinky. Vyvádza osobnosť z rovnováhy, zameriava ju na boj s druhým človekom, na zápas KTO Z KOHO, na snahu o výhru na "úkor druhej strany." Neurotizuje človeka. Pôsobí deštruktívne na skupinovú štruktúru, na jej činnosť, narúša jej normálny priebeh, strháva ju do vzájomných slovných potýčok, hádok, osočovania a kolízií najrôznejšieho druhu.

ROZKLAD (rozpad, dezintegrácia) - konflikt pripravuje rozpad skupiny-nového spolužitia, ostrá alebo hlboká konfliktná situácia postihuje osobnosť celého človeka a vedie k jej dezintegrácii. V skupine dochádza k strate spoločných záujmov a cieľov, znižuje sa počet priateľských kontaktov vôbec, vzťahy medzi ľuďmi ovládne nepriateľstvo. Všetky činy sa zdajú útočné, v slovách sa skrýva zášť alebo závisť, v postojoch voči sebe vládne nevraživosť a apatia. Často sa ľudia ohradia nenávisťným mlčaním. Odstredivé konanie vyvoláva túžbu po úniku, po rozchode, po skončení vzťahu, po rozpustení skupiny.



HND Zdroje a príčiny nezhôd medzi ľuďmi

INDIVIDUÁLNE predstavujú širokú škálu predpokladov, ktoré vyplývajú z osobnosti človeka, jeho zdravotného stavu, postojov a správania:

Osobitnú pozornosť si v tomto kontexte zasluhujú konfliktní ľudia. Tí "pritiahujú konflikty", vzbudzujú spontánne negatívne reakcie už pri prvom stretnutí s ľuďmi, ich prejav je nesympatický, budí odpor. Obyčajne ide o egocentrikov (celý svet sa točí okolo mojej osoby), ľudí vzťahovačných a precitlivých (podľa Capponi, Novák, 1992).

Z ďalších charakteristík uvádzame:

majú všetky osobnostné predpoklady prežívať nezhodné situácie podráždene a útočne, sú to ľudia psychicky nevyvážení, zoslabení chorobou, postihnutí nejakou stratou, bývajú postihnutí frustračnými alebo stresovými vplyvmi, pracovnou alebo existenčnou neistotou, majú sklon vyvolávať osobné rozpory, majú tendenciu z vecných nezhôd vytvárať prestížne súboje a mocenské zápolenie, sú to jedinci s hysterickým menením nálad, sú nekriticky ťžiaďostiví, často ide o morálne narušené osoby, o špekulantov s materiálnymi a ľudskými zdrojmi, typické sú pre nich nezhody postojov, majú tendenciu obviňovať okolie za neúspech, snahu podriaďovať si iných, preferujú autoritatívne riešenie vzťahov v skupine, podliehajú náladám, neurotickým stavom.

V konfliktných situáciách (podľa Lesayovej, 2000) tvrdošijne trvajú na svojom, neakceptujú názory druhého, nie sú schopní vžiť sa do situácie druhého, posudzujú a odsudzujú, obviňujú a vyhrážajú sa, prikazujú, podceňujú, zhadzujú.

Ich opakom sú nekonfliktní ľudia, ktorých charakterizuje to, že dokážu pozorne počúvať partnera, akceptujú rozdielne názory, postoje, poskytujú pravdivú spätnú väzbu prijateľným spôsobom, spolupracujú a pomáhajú, vyzývajú druhých, aby vyjadrili svoj názor, sú empatickí.

Zdrojom konfliktov môže byť aj temperament.

Cvičenie : ktoré charakteristiky jednotlivých predstaviteľov temperamentu môžu byť konfliktogénne?



SKUPINOVÉ FAKTORY

Základné skupinové zdroje konfliktov predstavujú: nepriaznivá skupinová atmosféra, individualizmus členov, utváranie klanov, konflikt rôznych rolí u jednej osoby, postoje členov skupiny vyplývajúce zo špecifických rolí v skupine.

HND Druhy konfliktov

KONFLIKTY VNÚTORNÉ zohrávajú nemalú úlohu v celkovom citovom ladení človeka. Uvádzame aspoň základné (podľa Křivohlavého, 1986):

- má ma rada, nemá ma rada ?
- bolo to, či nebolo ?
- mám, či nemám ?
- realita oproti slasti,
- konflikt medzi túžbou vyniknúť a komplexom menejcennosti,
- ideálne kontra reálne,
- predstava a jej plnenie,
- človek medzi dvomi kladnými hodnotami,
- človek medzi kladnou a zároveň zápornou hodnotou,
- človek medzi dvoma cieľmi s negatívnymi hodnotami,
- chce byť šetrný, ale tiež sa chce niekedy ukázať, aby nevyzeral ako lakomec,
- chce byť priateľský a úprimný, ale niečo mu hovorí, aby bol opatrný a nezveroval sa,
- má sklon k veselosti až rozjarenosti, ale tiež ku smútku a mlčanlivosti,
- môže mať pocit neistoty a bezmocnosti, aby si vzápätí dodal odvahy a vystúpil s návrhom a argumentoval suverénne v ich prospech.

Cvičenie: uveďte príklady



HND Interpersonálne – vonkajšie konflikty

KONFLIKTY INTERPERSONÁLNE prežívame s väčšími citovými investíciami, je väčšie riziko, že sa počas ich priebehu a pri ich riešení dopustíme chýb a omylov.

Podľa ďalších kritérií poznáme konflikt:

NEPRIAMY - spoločenské subjekty sa usilujú súbežne o dosiahnutie cieľa, nezasahujú si do činnosti a často o sebe ani nevedia (napr. pri konkurze),

PRIAMY - spoločenské subjekty vystupujú proti sebe, vzájomne si prekážajú, obmedzujú sa, niekedy sa usilujú o elimináciu súpera,

POTENCIÁLNY - môže vzniknúť, ak v systéme existujú podmienky, možno mu včasným poznaním predísť,

SKUTOČNÝ - otvorený je známy, aj nezúčastnenými je ľahko poznateľný,

LATENTNÝ je známy len bezprostredným účastníkom, pre ostatných je ťažko poznateľný.

Skôr na základe výsledku sú konflikty hodnotené ako **KONŠTRUKTÍVNE** (očisťujúce, prinášajúce zmenu, pokrok, nové hodnoty) a **DEŠTRUKTÍVNE** (vedúce k rozpadu skupiny, ku znižovaniu sebaúcty človeka).

Špecifický okruh konfliktov predstavujú **KONFLIKTY NA PRACOVISKU** Zahrňujú všetky vyššie uvedené dimenzie konfliktov. V reálnych podmienkach každodenného života v škole súvisia s nasledujúcimi javmi: nespokojnosť s pracovným zaradením, náročnosť práce, zlá organizácia práce, "šturmovanie", - nekolegiálne pracovné prostredie, konflikty na rozličných úrovniach medzi spolupracovníkmi, medzi nadriadenými a podriadenými, prospechárstvo, podlizovačstvo, donášanie, preskočenie v postupe, nedocenenie kvalifikácie a vedomostí, neistota postavenia, uvádzanie nových metód, foriem, obsahu, delba pracovných úloh, konflikty vyplývajúce z chybnéj informácie, rozpor medzi mladými a starými, konflikty, vyplývajúce z nedostatkov konajúceho človeka - nikto nie je dokonalý (voľne podľa Nakonečného 1970).

CVIČENIE: uveďte príklady z praxe:



HND Konfliktná komunikácia

Poruchy komunikácie:

- Rozkladná komunikácia - jedinec sa snaží za každú cenu podlomiť postoje, názory a prestíž partnera, snaží sa ho znemožniť, čím dochádza k postupnej degradácii vzájomného dorozumenia.
- Autoritárska komunikácia nastáva vtedy, keď sa jedinec snaží vnútiť druhému vlastné názory, postoja a správanie bez ohľadu na ich správnosť. Stretávame sa s ňou u dominantných rodičov, ale aj u autoritatívnych šéfov. Reakcie sú negatívne - vedú k negácii, slepému odmietaniu.
- Dysjunktívna komunikácia (švejkovanie) spočíva v tom, že jedinec prijíma príkazy a správy, ale robí si aj tak to, čo chce.
- Pseudokomunikácia - celkom neviazaná, formálna, nič nehovoriaca spoločenská konverzácia, "mlátenie prázdnej slamy".

Konflikty majú svoju tvár, svoju podobu v komunikačných procesoch a aktoch, či už ide o verbálnu, neverbálnu komunikáciu či komunikáciu činom. Sú v úzkom vzťahu k osobnosti aj ku skupinovým faktorom.

Do praktickej roviny pri poznávaní konfliktov nás uvedú podoby konfliktov. Zo širokej škály (podľa Bratskej, 1990) uvádzame najčastejšie.

Roztržka je krátkodobá nezhoda medzi ľuďmi, viac či menej intenzívna. Je to rozpor v názoroch, či skôr dojmoch, mienkach a hodnoteniach. Niečo sa navrhuje a okamžite odmieta, o niečom sa hovorí a s niečím nesúhlasí, niečo sa kriticky vyčíta, alebo sa vyčítavo obhajuje. Ak sa komunikácia príliš nevymkne z vecnej roviny, odoznie roztržka bez následkov, zabudneme na ňu.

Hádka je roztržka, pri ktorej dôjde k výbuchom hnevu, k vyhrážaniu a obviňovaniu, k urážaniu dôstojnosti druhého človeka. Trvá dlhšie ako roztržka, na pracovisku až pol hodiny, v rodine až niekoľko hodín. Hádka je chaotickou komunikáciou, prejavujúcou sa súperivým konaním a snahami vnútiť svoju mienku, postoj alebo názor druhému človeku za každú cenu. Čo do obsahu je mnohotematická, obaja súperia do nej vnášajú všetko, čo sa im práve hodí,



čo im môže poslúžiť v boji proti druhému. Pestrosť hádky je skôr drásajúca ako malebná, pretože využíva všetko záporné, nepríjemné, čo sa stalo a čo môže slúžiť k porážke druhého človeka.

Hádka sa vďaka skĺzom veľmi rýchlo môže zmeniť na konfliktovú situáciu. Záleží na tempe a intenzite, s ktorými sklzy prebiehajú. Zavážia pritom nasledujúce okolnosti:

- prevládnutie afektívnej, emocionálnej a osobne zameranej argumentácie,
- znížené rešpektovanie spolupracovníkov alebo nadriadených, neochota k plneniu príkazov,
- skreslený popis alebo výklad minulých alebo súčasných udalostí, zámerné alebo nevedomé tendenčné prekrucovanie informácií,
- zdegenerovaná komunikácia: výčitky, náreky, odsekávanie, zaryté, nenávisťné mlčanie, zmätený obsah,
- zjavné prejavy averzie alebo nepriateľstva, urážky, hrubé jednanie, zrejmy odstup medzi členmi skupiny alebo dokonca vzájomná nechúť spolupracovať,
- neuvážené angažovanie, reagovanie bez ohľadu na dôsledky, strata sebakontroly, prchivosť a vznetlivosť, vedúce až ku znechucujúcim výrokom a teatrálnym výstupom,
- okázalá ľahostajnosť k pracovným úlohám alebo zjavná nedbanlivosť v dodržiavaní pracovnej disciplíny,
- využívanie formálnych i neformálnych postupov na "vybavovanie účtov",
- zásah ďalších ľudí do sporu, ktorí svojím počínaním len stupňujú a zahmlujú často podstatné okolnosti k jeho riešeniu,
- vznik podskupín so zámerne protichodným súperivým konaním, ktoré sa snažia ovládnuť celú skupinu, zvíťaziť a získať nad ňou moc.

Svár je v porovnaní s hádkou dlhodobo prežívanou nezhodou, trvá dva až tri dni, ale tiež dva až tri roky. Sústreďuje sa na jednu vec, je to opakovanie rovnakých stanovísk, beznádejne sa opakujú spory a nezrovnalosti. Svár je zakotvený v ľuďoch, stačí spúšťač - slovo alebo veta, aby došlo k výbuchu. Svár je závažný frustračný faktor, pretože pôsobí emocionálne záporne. Stáva sa bariérou v medziľudských vzťahoch, zo súperiacich strán sa stávajú neústupčivo konajúce osoby, urputne zotrvávajúce na svojich pozíciách.



HND Mobbing

Definovaný je nasledovne: keď sa na niektorú osobu útočí systematicky a dlhší čas - aspoň raz za týždeň aspoň pol roka, jedna alebo viac osôb. Psychický teror vládne tam, kde sa šikanovanie a intrigy stávajú rutinou. Spúšťacím podnetom pre mobbing je vždycky konflikt - väčšinou celkom banálny. Nie každý konflikt však vedie k mobbingu. Záleží to od nasledujúcich faktorov:

- Stres z preťaženia alebo zlej organizácie práce. Vedú obyčajne ku napätiu a zvyšovaniu agresivity, nieta času na kolegiálne vzťahy.
- Jednotvárnosť a nuda - kto má veľa voľného času, príde ľahšie na hlúpe myšlienky.
- Zlý štýl riadenia a vedenia ľudí - najzávažnejší faktor mobbingu. Prívetmi autoritatívny i príliš liberálny šéf znepokojujú celý kolektív.
- Strach z nezamestnanosti - závišť a strach z prepúšťania, konkurencia spojená s neférovým postupom nahor, vedomé vytváranie konkurencie medzi útvarmi firmy.

Priebeh vzniku mobbingu:

1. Konflikty, jednotlivé prípady - ak sa spor či neškodný prípad dlho neurovnáva alebo sa urovná zle, otrávi atmosféru.
2. Psychický teror nastupuje - niekto sa stáva terčom. Viditeľne sa zhoršuje jeho duševný a telesný stav, klesá jeho sebadôvera, prejavujú sa symptómy zo stresu. Dostáva sa stále viac do defenzívy.
3. Prípad sa stáva oficiálnym - skôr alebo neskôr si toho všimne skupina kolegov alebo vedenie firmy. Mobbovaný nepodáva pôvodný výkon, nezvyčajne sa správa. Miesto pomoci sa stane znovu terčom kritiky - teraz už zo strany kolegov alebo vedenia.
4. Vylúčenie - nepohodlného zamestnanca sa kolegovia chcú zbaviť. Keď nechce odísť sám, snažia sa ho všemožne znemožniť. Neustále ho prekladajú, presúvajú, dávajú mu náročné úlohy, na ktoré nemá ap.

Mobbing môže postihnúť každého. Terčom mobbingu sa stávajú zamestnanci, ktorí sa niečím odlišujú od tých ostatných:

- Osamotení - jediný muž v ženskom kolektíve, alebo nový zamestnanec.
- Nápadní - napr. s telesnou chybou, estetickou chybou, rečovou vadou, dialektom, inej národnosti, rasy, cudzinec, slobodná matka, ...



- Úspešní - hlavne u závistlivcov, ktorí ťažko znášajú povýšenie kolegu (kolegyne), lepšie výkony, obľúbenosť ap.

HND Mobbovanie šéfov

Príčinami môže byť:

- * zlosť na organizáciu - neoprávnené obvinenia podriadených za problémy, ktoré vedeniu spôsobujú
- * tlak zhora - princíp hromozvodu (keď sme si to zlízli my, tak si to zlíznete aj vy)
- * túžba po moci - obyčajne je za ňou žiarlivosť voči podriadenému, ktorý v niečom vyniká, je lepší, ohrozuje pozíciu človeka z vedenia
- * strach - zo straty kontroly , že stratí prehľad z prevahy podriadeného, strach pred nevyslovenými myšlienkami – čo si asi môj podriadený myslí

Mobbingové stratégie, používané vedením:

- * sizyfovská robota - pridelovanie namáhavých prác, ktoré sú jasne zbytočné
- * nízke požiadavky - nezodpovedajú schopnostiam a vzdelaniu obeť, ktorá má na viac
- * metóda Achillovej päty - obeť robí najťažšie úlohy, ktoré sú jej dokonca proti srsti
- * trvalá kontrola - obeť je sledovaná nad rámec bežnej kontroly, "šliape sa jej na päty"
- * prekvapivé úlohy - prichádzajú ako blesk z jasného neba
- * okliešťovanie kompetencií - systematicky ubúda z náplne práce zástupcov, či majstrov, úlohy sú pridelované kolegom bez zdôvodnenia
- * izolácia - priestorová, príp. blokovanie informácií
- * útoky na zdravie - zadávanie škodlivých prác
- * narážky na duševný stav – každá reakcia obeť potvrdzuje podozrenie na psychickú chorobu

Postupy proti mobbingu zo strany vedenia:

- Zásadný predpoklad je – mať za sebou silný pracovný kolektív, schopný sa postaviť aj proti vedeniu, ak je systematicky terorizovaný niekto z kolegov .
- Chopiť sa iniciatívy čím skôr, pretože mobbing zo strany vedenia má tendenciu narastať.
- Prehlasovať alebo „vysánkovať“ šéfa.



Pomoc kolegov

- „Podržat“ mobbovaného, využiť všetky demokratické nástroje na zachovanie pravidiel profesionálnej etiky vedúceho zamestnanca.
- Podať návrh na odvolanie mobbera vo vedení, ak mobbovanie vo firme narastá.

HND Osobnosť riešiteľa

Osobnosťou riešiteľa pri riešení nezhôd a pri vytváraní žiadúcej psychosociálnej klímy na pracovisku je:

- a) vedenie firmy a jeho správanie sa k zamestnancom,
- b) zamestnanci a ich vzájomné vzťahy,
- c) zamestnanci a ich vzťahy k zákazníkom.

Popri všeobecne platných zásadách o správaní sa riešiteľov konfliktov sa zameriavame sa v prvom rade na správanie sa vedúcich zamestnancov v konfliktných situáciách.

Predpokladom úspešnej voľby taktiky riešenia konfliktov (každému vyhovuje iná) je odvaha pozrieť sa neskreslenou optikou na seba samého a chuť porozumieť svojim spolupracovníkom, vedúcim i zákazníkom. Kuchyňka (1990) odporúča zamyslieť sa nad nasledujúcimi otázkami:

1. Vnímam sa reálne ?
2. Viem sa ovládať ?
3. Viem sa orientovať v situácii ?
4. Správam sa podľa stereotypu ?
5. Pripomínam si krivdy, nálady, výčitky ?
6. Pripomínam si urážky ?
7. Rozumiem svojim podriadeným ?
8. Záleží mi na porozumení s ľuďmi ?
9. Viem, ako pôsobím na iných ?
10. Bránim sa zmenám ?
11. Dokážem predvídať problémy v skupine ?

Po zodpovedaní predchádzajúcich otázok je zrejmé, že nie každý má predpoklady na riešenie konfliktných situácií.



Tie by mal riešiť človek, ktorý:

- a) má autoritu v skupine, jeho slová, pokyny, odporúčania sú prijaté s porozumením, ale aj s ochotou ich splniť,
- b) má schopnosť, umenie riešiť rozporné situácie v súradných aj nesúradných vzťahoch (komunikáciách),
- c) dokáže rozpoznať vecnú a osobnú stránku rozpornej situácie a usmerniť jednanie ľudí k vecnému jednaniu a zvoliť k tomuto cieľu vhodnú taktiku,
- d) nebojí sa vytvoriť klímu, v ktorej vznikajú rozporné názory a návrhy, pretože pozná postupy, ako ich riešiť a učí týmto postupom aj iných ľudí, prípadne celú skupinu,
- e) uvedomuje si dôsledky rozčulovania sa:
 - Rozčulovanie sa je plytvanie energiou.
 - Rozčulovanie sa ochromuje myslenie.
 - Rozčulovanie sa vás robí nesympatickými.
 - Rozčulovanie sa oslabuje osobný vplyv na druhých.
 - Rozčulovanie sa kazí radosť.
 - Rozčulovanie sa spôsobuje chaos.
 - Rozčulovanie sa podnecuje nesvár a oslepuje.
 - Rozčulovanie sa vytvára nepriateľov.
 - Rozčulovanie sa zošklivuje.
 - Rozčulovanie sa spôsobuje choroby.

Povinnosťou riešiteľa je pritom:

- pochopiť úlohu rozporných situácií - možnosť konfrontácie názorov, návrhov a hľadísk, diferencovať medzi vecnými a osobnými rozpormi,
- udržať jednanie v rámci dialógu (diskusie), myslieť na cieľ, preferovať vecné, racionálne uvažovanie a hodnotenie, uchránené skĺzov,
- vyladiť emocionálnu pohodu, uvoľniť atmosféru vtipom, humorom, pochvalou, uznaním vhodnosti nápadu, ocenením jeho prínosu,
- usilovať sa o dorozumenie medzi spornými stranami, jasne formulovať návrhy a názory, čo najvernejšie ich interpretovať, tým uľahčovať komunikáciu a pochopenie,
- zachovávať zrelé a dospelé reagovanie - učiť sporné strany zvládnuť



- nekultivované, agresívne pôsobenie, jednanie z pozície sily, keď nejde o to presvedčiť človeka, ale ho zlomiť, učiť umenie dištancu.

Na druhej strane riešiteľ nesmie strácať trpezlivosť, podľahnúť panike a depresii, keď sa mu nedarí, strácať nadhľad nad situáciou, nechať sa vtiahnuť do situácie. Očakáva sa od neho schopnosť komunikovať v náročných životných situáciách asertívne.

HND Riešenie konfliktov

Systémové spôsoby riešenia konfliktov, taktické postupy, ale aj obranné mechanizmy, aj základné metódy riadenia konfliktov uvádzame podľa Kuchyňku 1990 a Vítka 1990.

Konflikty sa môžu riešiť:

- Spontánne, automaticky: dosiahnutím cieľa jedným z účastníkov, ustúpením jedného z účastníkov, zánikom príčiny konfliktu, zmenou postojov účastníkov a ich vzájomným prispôbením správania a postojov.
- Jednaním účastníkov konfliktu: uvedomenie spoločenskej škodlivosti konfliktu, pod tlakom verejnej mienky, vyjasnením stanoviska.
- Zásahom spoločenského objektu - riadiacim pracovníkom, spoločenskou organizáciou a pod.: priamy alebo nepriamy zásah vedúceho, formálny alebo neformálny zásah.

Za **základné metódy riadenia konfliktov** v súlade s autormi pokladáme:

- Metóda vyhnutia sa konfliktu - účinná je vtedy, ak ľudia potrebujú čas, aby sa uspokojili, alebo treba zhromaždiť potrebné informácie.
- Metóda ústupkov - nezištný štýl - ak má jeden z účastníkov väčšiu snahu uspokojiť záujmy oponenta, nie svoje.
- Metóda súťaženia - užitočná je vtedy, keď treba prijať rýchle a rozhodné opatrenia, týkajúce sa dôležitých záležitostí organizácie. Jeden z oponentov porazí druhého v dôsledku väčšej sily, obratnosti, prevahy alebo authority.
- Metóda kompromisu – každá strana sporu sa vzdáva niečoho, čo má pre ňu určitú cenu, takže neexistuje žiaden zrejmy víťaz ani porazený – účelná je vtedy,



keď sa rovnako silní oponenti angažujú za ciele, ktoré sa vzájomne vylučujú, alebo keď je z hľadiska času nutné, aby strany dospeli k dohode.

- Metóda spolupráce - konfliktné strany otvorene a neformálne prediskutujú všetky relevantné otázky - fakty, názory, aj pocity. Užitočná je vtedy, ak treba nájsť nejaké integrujúce riešenie, alebo je snaha odstrániť osobné pocity zasahujúce do pracovných vzťahov.
- Metóda modifikácie organizačnej situácie - ak príčiny konfliktov sú v zle vytvorených systémoch alebo organizačných štruktúrach.
- Metóda mediácie – racionálne hľadanie obojstranne prijateľného riešenia. Spočíva v sprostredkovaní komunikácie medzi sporiacimi sa stranami. Pozostáva z úvodu, definovania sporných a totožných bodov, návrhov riešení, definovania a prijatia dohody.
- Metóda transformačnej mediácie chápe konflikt ako krízu medziľudskej interakcie a preto hľadá porozumenie medzi sporiacimi sa stranami, zlepšenie vzťahov.

Veľmi dôležité je vytvoriť podmienky riešenia konfliktov:

- voľba času (účastníci konfliktu by mali byť zbavení záťaže a zhonu, nemali by byť unavení alebo chorí),
- voľba miesta (vhodné, nerušené prostredie umožňujúce koncentráciu na rozhovor),
- viesť komunikáciu k dialógovému alebo diskusnému typu, zbaviť ju znakov a prvkov hádky alebo sváru.

Aj pri riešení rozporných situácií existujú isté pravidlá:

- uvedomovať si predráždenosť oboch sporných strán, upokojuvať rozjatrené vnímanie, ktoré je príčinou nepremyslených reakcií a zbrklého útočenia,
- vychádzať zo spoločných, skupinových cieľov pracovnej skupiny (ak nie sú v rozpore s celospoločenskými), - neodradzovať šmahom ruky návrhy a stanoviská druhej strany,
- umožniť ich pochopiť a nie apriori zavrhnúť,
- zachovávať kultúru vystupovania a konania, usporiadať a organizovať priebeh vyjednávania, diskutovania, presvedčovania.



Špecificky pre riadiaceho zamestnanca pri riešení konfliktov platia nasledujúce zásady:

- pristupovať k riešeniu na základe overených znalostí o príčinách, priebehu, podmienkach vzniku konfliktu,
- brať do úvahy názory, hodnoty, city, postoje, potreby a požiadavky jedno-tlivých účastníkov konfliktov,
- pôsobiť výchovne na účastníkov konfliktu, aby podriadili individuálne záujmy záujmom celku,
- konflikt analyzovať veľmi všeobecne, pri tom naznačiť iné akceptovateľnejšie riešenie,
- výchovne pôsobiť v tom smere, aby sa konfliktom predchádzalo a spory boli riešené skôr na úrovni pracovných nezhôd, ktoré sú aktivizujúcim prvkom a môžu priniesť zlepšenie pracovného procesu.

HND Byť si vedomý svojich práv v konflikte

Osem osobných práv

1. Vyjadriť svoje názory a zásady a trvať na tom, aby som bol vypočutý.
2. Vyjadriť svoje pocity a trvať na tom, aby som bol vypočutý.
3. Vyjadriť svoje potreby a trvať na tom, aby som bol vypočutý. Povinnosti k prvým trom právam:
 - Vyjadrovať sa jasne.
 - Vziať na seba zodpovednosť za následky.
 - Načúvať druhej strane.
4. Požiadat' o to, čo chcem. (Ako ináč sa o tom má druhá strana dozvedieť?) Povinnosti:
 - Uvedomiť si, že to nemusím dostať.
 - Umožniť ostatným, aby tiež žiadali o to, čo chcú.
5. Odmietnuť požiadavku. (Neodmietame však človeka.) Povinnosti:
 - Dať druhej strane najavo – a presvedčiť sa, že to tak pochopila, že odmietate požiadavku, nie žiadateľa.
6. Rozhodovať sa na základe vlastných potrieb a požiadaviek bez nutnosti sa pritom ospravedlňovať.
7. Mať potreby a požiadavky, ktoré môžu byť odlišné od potrieb a požiadaviek ostatných. Povinnosti k 6. a 7. právu:



- Neškodiť zdraviu druhých (niekedy sa však nevyhneme tomu, že sa dotkneme cudzích citov).

-

8. Nebyť asertívny, pokiaľ nechcem. Povinnosti:

9.

- Vziať na seba zodpovednosť za následky svojho konania.

Podľa G. Brownovej a C. Bradyovej, 1996, s. 22

Deväť práv v zamestnaní

1. Vedieť, čo sa odo mňa očakáva.
2. Mať možnosť korigovať svoju prácu na základe dosiahnutých výsledkov (tzv. spätná väzba).
3. Občas urobiť chybu bez toho, aby ste na chyby sústavne doplácali.
4. Dozvedieť sa vopred o rozhodnutiach, ktoré sa vás budú týkať.
5. V rámci svojho pracovného miesta prijímať rozhodnutia.
6. Odmietnuť neprimerané požiadavky.
7. Očakávať od podriadených primeranú kvalitu práce.
8. Konštruktívne a primeraným spôsobom vyčítať podriadeným chyby, ktorých sa dopustili.
9. Požiadat' o informáciu, ak ju potrebujete.

Podľa G. Brownovej a C. Bradyovej, 1996, s. 22

HND Umenie hádať sa

Za jedno z najväčších umení v ľudskej komunikácii možno pokladať umenie hádať sa. Aj preto venujeme hádke veľký priestor pri poznávaní podôb konfliktov. Uvedomiť si musíme, (voľne, podľa Vítka, 1990) kedy skĺzneme do hádky, aké obmedzovacie postupy by sme mali využiť.

Ako skĺznuť do hádky

1. Z polohy racionálneho uvažovania do roviny emocionálneho dotknutého reagovania, v ktorej sa uplatňujú hnevliivé výbuchy, afektívne a impulzívne reakcie, skratkové konanie, pretože je oslabené a znížené sebaovládanie.

2. Z vecného posudzovania do roviny osobných dojmov a zážitkov, postojov a predsudkov, prejavuje sa hlavne ironickými výpadmi na účet druhého človeka, jeho zosmiešňovaním, zverejňovaním jeho osobných nedostatkov, pomstychtivosťou až krutosťou pri komentovaní jeho skutočných alebo domnelých slabín.



3. Z roviny spolupráce a vzájomnej pomoci do roviny útočného a súperivého konania - prejavuje sa zápasom "kto z koho", všetky činy sa začnú chápať ako prejav zlej vôle, dovtedajšia spoločná aktivita sa ľútostivo vysvetľuje ako omyl, ako podľahnutie "vrodenej dobrotivosti".

Pri sklznutí do hádky zohrávajú dôležitú úlohu sociálno - psychologické vplyvy. Spomeňme:

1. Ľpenie na prestíži alebo postavení v skupine – nejde o správny či chybný názor, ale o obhájenie pozície, prestíže a odstupu od ľudí.
2. Povaha alebo temperament - cholerik je výbušnejší ako flegmatik, ale aj životné obdobia so zvýšenou senzibilitou, zaváži aj vývinová charakteristika - puberta, klimaktérium, prechod k starobe.
3. Sociálne skupiny so zvýšenou citlivosťou - ženy a mládež sú rizikovejšie.
4. Neočakávané organizačné alebo personálne zmeny, na ktoré nie sú pracovníci pripravení a vyvolajú v nich pocity pracovnej alebo existenčnej neistoty.

HND Ako sa kultúrne pohádať

Čo najviac by sme pri hádke mali obmedzovať:

- obviňovanie a osočovanie (očierňovanie),
- slovné urážky a nadávky s cieľom ponížiť, pokoriť,
- afektívne reagovanie - jednanie vo výbušnom hneve, v zlosti,.
- hrozby a vyhrážky - sľubujúce tresty, postihy, sankcie,
- ironické až výsmešné komentovanie činov, myšlienok, postojov druhého človeka,
- výčitky, predhadzovanie určitého konania alebo činu,
 - dokonalá pamäť na chyby, debakle, nehody, pričom sa zabúda na osobné prednosti,
- pripomínanie niečoho, čo sa už nedá napraviť, čo sa už nedá zmeniť,
- zveličovanie nedostatkov,
- chytanie za slovo, nepresnosť v myslení, prerieknutie,
- rozpory v tvrdení,
- provokujúce výroky s úmyslom druhého raniť, rozrušiť, podráždiť,
- otvorene vyjadrené pohrdanie, neúcta, nedostatok ohľadov, nedostatok pozornosti, až arogancia a spupnosť,
- podsúvanie zjavne odsúdeniahodných motívov, vedúca k verejnému zahanbeniu, zľahčovaniu činnosti,



- podozrievanie - nahlas vyslovené pochybnosti o druhom, vzbudzuje sa skrytá alebo otvorená nedôvera,
- robiť drahoty - zdráhať sa prijať návrh, nechať sa prosiť,
- neustále námietky alebo odmietanie všetkého, čo navrhne niekto iný,
- brblanie, "samomluva" prejavuje nespokojnosť,
- tankovanie - prerušenie komunikácie, nasleduje návrat do hádky, s novými silami a často po porade s inými,
- okázalé mlčanie - začína výkrikom "je pod moju dôstojnosť baviť sa s tebou".

(podľa Mirona Zelinu, 1996):

HND Asertívna a neasertívna komunikácia

Rodičovská rola:

Neverbálne prejavy: zvráštené čelo, našpúlené pery, vztýčený ukazovák, pokyvovanie hlavou, „hrozivý“ pohľad, poklepkávanie nohou, ruky vbok, ruky skrížené na prsiach. Šúchanie si rúk, sykové prejavy netrpezlivosti, prerušovanie reči druhých.

Verbálne prejavy – formulky: „Zarazím to raz navždy.“ „To robíte vždycky.“ „Nemôžem preboha svätého...“ „Nikdy ste to nerobili!“ „Koľkokrát som vám to hovoril?“ „Keby som bol s vami...“ „Úbohosť“, „odporné“, „škaredé“, „smiešne“. „Ako sa opovažujete!“ „Mali by ste...“

Rola dieťaťa:

Neverbálne prejavy: slzy, chvejúce sa pery, trucovitý výraz, zlostenie sa, vypliešťanie očí, krčenie ramien, pokúšanie, klopenie očí, radosť, smiech, „hlásenie sa“ jako žiadosť o možnosť prehovoriť, ohryzávanie nechtov, urazenosť, chichotanie.

Verbálne prejavy – formulky: Detská reč. „Prajem si.“ „Chcem.“ „Neviem.“ Budem.“ „Nechcem.“ „väčší“, „najväčší“, „neskôr“, „až dospejem“.



Rola dospelého:

Neverbálne prejavy : aktívne počúvanie, prikyvuje, povzbudzuje odozvy, neprerušuje druhých, pravidelne mrká očami, úprimný úsmev, súlad verbálnych a neverbálnych prejavov.

Verbálne prejavy – formulky: Opytovacie zámená: Prečo? Čo? Kto? Kde? Kedy? Ako? Koľko? Akým spôsobom? Slová: pravdivý, nepravdivý, pravdepodobný, možný, neznámy, objektívny, myslím si, cítim, chápem, to je môj názor. (O Brienová, 1996, s. 137-139).

HND Asertívne formulky

Vyjadrovanie žiadosti:

- Hovorte stručne a udajte dôvody.
- Neospravedlňujte sa. Napr. „Veľmi ma mrzí, že vás musím obťažovať“.
- Nerobte nejasné narážky. Napr. „Nemáme náhodou spoločnú cestu? Rád by som si zašiel na kávu.“
- Nechodte na vec okľukou. Napr. „Viem, že máte dnes veľa práce a moja správa je to posledné, na čo máte chuť myslieť, ale...“
- Nelichoťte, napr. „Nikto na svete nespíše správu tak dobre, ako vy.“
- Nemanipulujte. Napr. „Ak to urobíte, tak ste anjel.“ Alebo „Keby ste vedeli, jako neskonale vám budem vďačný, ak ...“

Jasná formulácia želania

- Dajte zreteľne na vedomie partnerom, že im načúvate a akceptujete ich názory: „Počula som, že ste povedali ...“ „Chápem, prečo máte pocit...“ „Uvedomujem si, že...“ „Viem, že tým nemyslíte nič, čo by...“
- Dajte najavo, ako sa cítite a čo si myslíte. Jednoducho, priamo, zdvorilo. Hovorte v prvej osobe. Npr.: „Mám pocit...“ „Myslím si...“
- Vyjadrujte presne svoje želania aj to, čo chcete, aby sa urobilo: „Bol/a by som rád/a, keby ste ...“ „Chcem, aby ...“ „Nechcem, aby ...“ „A čo napríklad ...? „Čo by ste povedali ...“ „Pomohlo by, keby ...“

Odmietnutie žiadosti:

- Priamy spôsob: „Nechcem, aby ...“ „Radšej by som ...“ „Nie som rád/a, že ...“ „Nie je možné, aby ...“



- S udaním dôvodov: „Pôjdeme na prechádzku“. – „Nechce sa mi, je zima.“
- S ospravedlnením, ak je vám to skutočne ľúto: „Odviezli by ste ma do mesta?“ – „Je mi ľúto, nemôžem, dnes do mesta neidem. Musím ísť pre Jána na letisko.“
- Navrhnete alternatívne riešenie: „Zajtra to urobiť môžem.“ „Mám ešte urobiť to a to. Čo môžem vynechať, aby som mohol/a splniť vašu žiadosť?“

HND Asertívna komunikácia vedúcich zamestnancov

Základom asertivity nie je umenie presadiť svoje za každú cenu, ale konať otvorene, primerane a prehľadne. Patrí sem aj nadhľad na svoje slabosti. Z nich 10 až 20 % tvoria chyby vnímania. Z ďalších sú to: odkladanie plnenia úloh, nechť podávať zlé správy, nadmerná "pocitovosť", snaha urobiť všetko sám, konzervativizmus, podceňovanie žien, alebo tendencia s nimi súťažiť, neodôvodnené uprednostňovanie mladších či starších. Víttek (1990) odporúča:

1. Urobiť všetko pre to, aby sme boli považovaní za špičkového reprezentanta svojho odboru.
2. Vytýčiť si pracovný cieľ, vychádzajúci síce z možností, ktoré máme, ale rozhodne je nepodceňujúci.
3. Tento cieľ bezodkladne naplňovať, blížiť sa k nemu s patričným úsilím.
4. Nebáť sa hovoriť o tom, čo sa nám už podarilo a nehanbiť sa pripustiť i to, čo sa nepodarilo.
5. Pri svojom úsilí a cieľavedomosti brať svoju profesionálnu kariéru športovo v zmysle porekadla "raz si hore, druhý raz hore". Upresniť ho treba v súlade s iným porekadlom "prehraná bitka ešte neznamená prehranú vojnu".

V ďalšom uvádza, ako by sa mal správať asertívny šéf:

- Keď mu na niečom záleží, opakuje to pokojne, jasne pri každej vhodnej príležitosti. Stojí za svojím, aj keď bez agresivity.
- Nie je rozpačitý ani osobne zranený, keď nemá vo všetkom úspech. Vie, že neprijatie návrhu ešte neznamená, že návrh bol zlý.
- Vo firme zostáva, ak to pokladá za správne. Účinne sa bráni tam, kde sú dôvody k obrane. Eventuálnu výpoveď podáva až po dôkladnej úvahe.
- Pozná svoju cenu, nie je však nutné, aby predstieral, že je za všetkých okolností dokonalý.
- Hrá s ľuďmi otvorenú hru - hovorí im, ako sa veci majú.
- Prehliada v zásade nepodstatné a neriešiteľné veci.



- Neopakuje donekonečna známe veci, ak má povedať "nie".
- Počíta s tým, že ho občas ohovárajú, ale zostáva nezávislý na vôli ostatných. Ak však ohováranie škodí spoločnej veci, rázne zasiahne.
- Nezaoberá sa balastom - nepodstatné rozpory medzi spolupracovníkmi prehliada, ak ide o v podstate neriešiteľné drobnosti trvajúce roky.
- Nezdôrazňuje úspech vlastnej osoby.
- Neodvoláva sa na mená spolužiakov, významných ľudí.

HND Zlaté pravidlá – ako sa zbytočne nerozčuľovať

1. Pretože o druhých dobre zmyšľam, dokážem sa k nim dobre správať.
2. Klebety: nastražiť uši – jazyk držať za zubami. Zásada: V súkromnom živote nepátram po klebetách. V zamestnaní ani v súkromí nepodávam klebety ďalej.
3. Zlosť, o ktorej niekomu hovorím, je dvojnásobná zlosť. Zásada: Odo dneška sa už nebudem so svojím hnevom predvádzať. Nenechám sa už „nahlodať“ bedovaním ľudí, ktorí by si svoje problémy dokázali vyriešiť sami, ale neriešia ich.
4. Zrieknem sa unáhleného rozčuľovania dopredu. Zásada: Rozčuľujem sa iba vtedy, ak mám skutočne prečo. Nepripravujem sa na možné budúce rozčuľovanie. Ak predbehne môj hnev moje myšlienky, potom ho nechám bežať a dôsledne sa vzdám toho, aby som sa pripojil.
5. Vyhýbam sa nášľapným minám. Zásada: Vyhnem sa v rozhovore témam, slovám a podpichovaniu, ktoré druhých ľudí rozčúlia alebo podnietia k pomste.
6. Nebudem pohoršený. Zásada: Čím menej druhých ľudí rozčuľujem, tým menej majú potrebu rozčuľovať mňa. Preto: nebudím rozhorčenie. Nerozčuľujem ľudí pre vlastné potešenie a nenechám sa od nich vyprovokovať k tomu, že sa rozčúlim, a tak im budem na smiech.
7. Nestaviam pomníky vlastným porážkam. Zásada: Nikdy už nepostavím nejakej svojej porážke pomník. Stalo sa, je mi to nepríjemné, nedá sa už nič zmeniť, zabudnem na to. Namiesto toho vztýčim v pamäti pomníky svojim víťazstvám a triumfom.
8. Nekochám sa porážkami druhých. Zásada: Nikdy sa už nebudem kochať porážkami druhých a napriek tomu každému dožičím, aby sa potešil mojou smolou.
9. Som egocentrik a žijem svoj vlastný život. Zásada: Bez požiadanie už nebudem druhým ľuďom pomáhať. Prestanem riešiť problémy druhých ľudí. Nebudem preverovať, či druhí ľudia dbajú na moje rady. Nepripustím, aby druhí ľudia organizovali môj život.



10. Zrieknem sa neustáleho sledovania blízkych ľudí. Zásada: Nebudem sa pokúšať zisťovať, čo si o mne druhí ľudia myslia alebo čo si o mne hovoria. Nebudem sa pokúšať druhým imponovať alebo im okázalo dávať najavo svoju prevahu. Vzdám sa pri ostrej výmene názorov posledného slova a „pomsty“ za slovné útoky. Nebudem sa porovnávať s ostatnými. Nemusím mať všetko, čo „sa“ musí mať. Sústredím sa sám na seba.
11. Nebudem sa rozčuľovať. Zásada: Buď sa úplne zbavím svojho rozčuľovania, alebo sa nad tým nebudem rozčuľovať.

Zdroj: Hedwig Kellnerová: Človeče, nezlob se! Jak se zbytečně nerozčilovat. 1995

HND Zvládanie náročných životných situácií

1. Vyslovenie nesúhlasu: zábrany vysloviť odmietnutie vychádzajú z pocitu znepokojenia. Znepokojuje nás,

- ako sa bude druhá osoba cítiť – keď hovoríme „nie“, neodmietame osobu, ale vec;
- aké to bude mať následky - prípadné dôsledky súvisia s tromi faktormi – odmietnutie môže byť chybné (možno sa mýlite), odmietnutie urobí z druhej osoby vášho nepriateľa, spolupôsobia tu mýty či magické predsudky, povery či rituály (pozostatky z detstva, keď bolo neprístojné povedať „nie“)
- bude odmietnutie prijaté vážne? – a osoba bude ďalej pokračovať v činnosti, s ktorou sme vyslovili nesúhlas – to pokladáme za osobný útok na našu autoritu (treba znovu vysloviť jasnú myšlienku, oprieť sa o svoje silné stránky a trvať na svojom).

Aby vaše „nie“ bolo vyslovené presvedčivo a jasne, riadte sa týmito odporúčaniami:

- venujte pozornosť svojej okamžitej fyzickej reakcii a dôverujte jej,
- neplýtvajte slovami,
- neotáľajte.

2. Prejednávanie nepríjemných osobných záležitostí – štyri osobitne chýlostivé oblasti sú:

- telesné pachy – pot „staršieho dátumu“ – považujem to za nepríjemné, ale niečo s vami musím prejednať ...,
- sexuálne správanie sa – jasne vysvetliť, preto je to vaša vec, nielen osobná vec toho ktorého zamestnanca – vzťah by nemal narúšať jeho výkonnosť a odvádzať spolupracovníkov od ich povinností,
- nadmerné pitie – je mi trápne to hovoriť, ale je to natoľko dôležité, že povedať musím – je neprijateľné, aby..., vo voľnom čase môžete robiť, čo chcete, ale...
- riešenie personálnych konfliktov – uplatňovať primerané stratégie.



3. Jednanie so zamestnancami o disciplinárnych záležitostiach a sťažnostiach – vo vzťahu k zákazníkom „podržať“ svojich zamestnancov, uplatniť sankcie tam, kde sú namieste, písomne vyjadriť zásadné stanovisko pri opakovaných prehreškoch.

4. Oprávnený hnev – nevyhnutná konfrontácia – zabezpečiť si ochranu svojej fyzickej bezpečnosti, stanoviť si realistický cieľ a opakovať svoju základnú myšlienku bez ohľadu na všetky ťažkosti.

5. Zvládanie zlostného ataku zo strany partnera – prejaviť empatiu, ukázať snahu dospieť ku kompromisnému riešeniu, zmierniť a rozptýliť nebezpečenstvo, že partner stratí sebakontrolu.

6. Vysporiadanie sa s násilím – najlepším spôsobom je predvídať ho a predísť mu. Pokiaľ možno, nebuť sám pri stretnutí s agresorom, nechať otvorené dvere pri jednaní, mať kam uniknúť.

HND Reakcie na náročné životné situácie

Zlost': Mlčať!

- Oboma nohami pevne spočívať na zemi, založiť si ruky - to zabráni unáhleným reakciám.
- Zhlboka dýchať, počítať - naše zmysly sa spamätajú, rozum zasa začne pracovať.
- Zmeniť smer pohľadu – pomôže nám, ak sa nejak rozptýlime.
- Pokojne reagovať – ak je to vôbec nutné! Položte si nasledujúce otázky:
- Aká je skutočná situácia (podľa mňa a objektívne).
- Čo môžem napraviť nadávaním, besnením, rámusením a pod.?
- Akú škodu môžem utrpieť, keď ihneď niečo nepodniknem?
- Čo môžem zmeniť, a čo nie?
- Čoho chcem svojou reakciou dosiahnuť?
- Čo sa nesmie stať?
- Ako si môžem počítať?
- Je vôbec nutné, aby som sa namáhal?

Drzosť': Rozčúlil sa, pretože mi niekto pripadá drzý.

Mlčať!

Neprestať dýchať, počítať, zmeniť smer pohľadu.

Myslieť si: Ako sa teraz cíti ten druhý?



Arogancia:

Rozčúlim sa, pretože sa niekto ku mne správa blahosklonne.

Neprestať dýchať, počítať, zmeniť smer pohľadu.

Myslieť si: Na čo si ten druhý vlastne zakladá (na kráse, bohatstve, úspechu)?

Myslieť si a pociťovať: bez špetky závidi ti prajem to, na čo si taký pyšný.

Nič nehovoriť.

Závisť, žiadostivosť, žiarlivosť:

Najskôr si priznám, že som náchylný k týmto pocitom.

Celý týždeň si zaznamenávam všetky situácie, v ktorých sa mi tieto pocity objavia.

Tak pochopím, kde sú moje slabé miesta.

Oslobodzujem sa od týchto pocitov tým, že trénujem láskyplnú schopnosť žičiť druhým ľuďom ich úspech, prospech, bohatstvo, šťastie.

Sťažovanie sa:

Nechať ho vyrozprávať sa, možno aj zanádať si.

Prejaviť porozumenie pre jeho hnev (cítim s tebou, mám pochopenie pre to, ...)

Situáciu vecne vyjasniť otázkami – hľadanie skutkovej podstaty.

Spoločne hľadať riešenie problému.

Zásady: Nenechať si vnútiť stanovisko sťažovateľa. Nepokúšať sa „potrestať“ sťažovateľa za nesprávne správanie sa. Hľadať riešenie, pri ktorom obe strany trochu ustúpia a s ktorým môžu byť napokon spokojné.

Základný postoj: nie som tvoj nepriateľ, ani tvoj súper. Som dosť veľkomyseľný na to, aby som raz prehliadol, že si sa nechal uniesť svojim hnevom.

Zdroj: Hedwig Kellnerová: Človeče, nezlob se! Jak se zbytečně nerozčilovat. 1995



HND Pravidlá pri riešení konfliktov – napíšte použiteľné formulky

1. Popíšte konkrétne udalosti, ktoré vedú ku konfliktu.
2. Držte sa faktov.
3. Neotvárajte ďalšie témy, ale snažte sa vyriešiť najprv nastolený problém.
4. Požiadajte oponenta, aby kládol otázky a vyslovil svoj pohľad na vec.
5. Dbajte na to, aby sa diskusia nestočila na iné než konkrétne veci.
6. Nezabúdajte vychádzať z toho, čo vám je spoločné – princípy, ciele, zásady.
7. Dajte najavo svoj záujem konflikt vyriešiť.
8. Emotívnu rovinu presuňte na rovinu vecnú.
9. Čas od času zhrňte, čo ste povedali a overte si, či druhá strana súhlasí.
10. Na konci povedzte oponentovi, že máte záujem argumenty zvážiť a veci zmeniť.

Podľa Gerharda Weaga



Viete posúdiť jadro konfliktu?

1. Trápi vás niekedy skutočnosť, že ste každému nevyhoveli?

- | | |
|---|---|
| a) nikdy ma to zvlášť netrápi | 5 |
| b) skôr ma trápi, že neviem, ako niekomu pomôcť | 3 |
| c) problémami iných sa nikdy nezaobieram | 7 |
| d) viem spoľahlivo poznať i poskytovať pomoc iným | 1 |
| e) problémy nech každý rieši sám | 6 |
| f) pomáham cieľavedome a nemá ma čo trápiť | 2 |
| g) jednoducho nemôžem každému vyhovieť | 4 |

2. Je správnejšie radšej konať unáhle ako oneskorene?

- | | |
|---|---|
| a) niekedy konám pomaly a neúspešne, niekedy unáhle | 4 |
| b) človek by mal vždy konať po zrelej úvahe | 1 |
| c) unáhlenosťou získavam náskok | 6 |
| d) čo bolo unáhlené, to sa už nedá vrátiť | 2 |
| e) snažím sa byť vo všetkom prvý a v reagovaní zvlášť | 7 |
| f) je lepšie, ak sa človek ponáhľa pomaly | 3 |
| g) skôr uprednostňujem unáhlejšie reagovanie | 5 |

3. Uznávate, že rozhodnutie patrí vždy do kompetencie vedúceho?

- | | |
|--|---|
| a) formálne nemám nič proti tomu | 4 |
| b) v duchu si myslím, že patrí skôr mne | 7 |
| c) okolo kompetencie by spory nemali byť | 3 |
| d) myslím si, že aj vedúci je len človek | 6 |
| e) zodpovednosť za úspech má vždy vedúci | 2 |
| f) aj vedúceho treba kritizovať | 5 |
| g) rozhodne patrí tomu, kto má na to právo | 1 |

4. Čo súdíte o ľuďoch, ktorí nosia talizman?

- | | |
|---|---|
| a) každý človek si hľadá niečo svoje | 4 |
| b) všetkým by som najradšej vynadal | 7 |
| c) nevidím dôvod, aby som im to vyčítal | 2 |
| d) vôbec s nimi nesúhlasím | 5 |
| e) je to ich súkromná vec | 1 |



- f) beriem ich takých, akí sú 3
- g) považujem ich za nemožných 6
- 5.Uchádzajú sa ľudia okolo vás o vašu radu?**
- a) naozaj len veľmi zriedkavo 4
- b) chceli by, aby som im dával rozumy 6
- c) poznám záujemcov o moje rady 3
- d) o taký pokus sa nikto neodváža 7
- e) áno, osobne ma to teší 2
- f) nie, lebo vedia, že by nepochodili 6
- g) uchádzajú a prejavujú za to vďačnosť 1
- 6.Čo poznávate na ľuďoch na prvý pohľad?**
- a) ak sa smejú, viem, že im je veselo 4
- b) stačí sa na nich pozrieť a viem všetko 7
- c) na niekom už to, že je spokojný 3
- d) na niekom, že sa ma bojí 6
- e) nikdy nerobím závery na prvý pohľad 1
- f) asi že chcú niečo zatajiť 5
- g) občas odhadnem, že niekto má pocit šťastia 2
- 7.Ako reagujete, ak máte počúvať niečie prázdne reči?**
- a) spravidla sa tvárim neurčito 4
- b) dokážem ho dokonca zneškodniť 5
- c) aj vtedy dokážem byť pozorný 3
- d) snažím sa ho za každú cenu umlčať 6
- e) aj toho trpezlivo vypočujem 1
- f) vôbec ho nepripustím k slovu 7
- g) aj z prázdnych rečí sa môžem niečo dozvedieť 2



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



Bibliografické odkazy:

- Adair, J.: Vytváření efektivních týmu. Managementpress. Praha 1996.
- Bratská, M.: Vieme riešiť záťažové situácie? SPN Bratislava 1992.
- Brinkman, R., Kirschner, R.: Ako vychádzať s ľuďmi, s ktorými si nerozumieme. Motýľ 1998.
- Capponi, V., Novák, T.: Asertivně do života. Svoboda, Praha 1992.
- Kellnerová, H.: Člověče, nezlob se! Jak se zbytečně nerozčilovat. Motto, Praha 1995.
- Křivohlavý, J.: Já a ty. Avicenum, Praha 1986.
- Kuchyňka, Z.: Neshody a rozpory v pracovní skupině. Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČR, 1990.



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



Školiace materiály, ktoré sa týkajú tvorby projektov budú poskytnuté účastníkom školení na CD a vo forme tlačenej príručky (CD priložené).



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



Lokálne partnerstvá Regionálnych kancelárií Slovenského národného strediska pre ľudské práva (RK SNSLP)

1. Úvod

Práca v partnerstve je pre SNSLP a jej regionálne kancelárie nový spôsob práce, ktorý pomáha zabezpečiť, aby sa skvalitnila situácia v oblasti dodržiavania základných ľudských práv a slobôd priamo v regiónoch medzi občanmi s pomocou partnerov vo verejnom, súkromnom aj občianskom sektore. Práca v partnerstve vytvára pridanú hodnotu, pretože regionálne Lokálne partnerstvá dokážu kumulovať snahu, vedomosti, skúsenosti ľudí a nástroje, ktorými zainteresované strany a podporovatelia dosiahnu oveľa viac, ako keby pracovali sami. LP RK SNSLP sú partnerské združenia, ktorých zámerom je umožniť občanom na lokálnej úrovni aktívne sa zúčastňovať na rozhodovacích procesoch. Úlohou LP je umožniť, aby aktívni občania a zástupcovia organizácií spoločne riešili otázky dodržiavania ľudských práv a slobôd a predchádzania prejavov diskriminácie. Budovanie dôvery je neustály a podľa možnosti neprerušovaný proces, ktorý si vyžaduje otvorenosť v prijímaní podnetov od občanov a organizácií, pravidelné stretávanie sa členov partnerstiev a informovanie verejnosti o úspechoch a aj o prípadných problémoch. Podmienkou pre vytvorenie partnerského vzťahu a spolupráce medzi verejným, súkromným a mimovládny sektorom je dodržiavanie určitých pravidiel. Dôvera medzi nimi sa buduje dlho a ťažko, no ľahko sa stráca. Tieto sektory majú rozdielnu kultúru a používajú odlišný jazyk. Nevyhnutná je pravidelná komunikácia, ktorá však nezaťažuje občanov ďalšími starosťami, ale prinesie im okamžitý pocit uspokojenia a vnútorného obohatenia. Dobrým dôvodom pre vzájomnú spoluprácu všetkých sektorov je geografický priestor, územie, v ktorom všetci spoločne žijú a chcú prevziať zodpovednosť za úroveň a kvalitu dodržiavania základných ľudských práv a slobôd v ich regióne.



2. Čo sú to Lokálne partnerstvá RK SNSLP?

Pre vytváranie LP RK SNSLP platia nasledujúce odporúčania:

LP RK SNSLP má zvyčajne 9 až 15 členov a spravidla členmi sú:

- Zástupcovia Národného inšpektorátu práce (NIP)
- Zástupcovia samosprávnych krajov (VÚC)
- Zástupcovia kancelárie Verejného ochrancu práv SR (VOP)
- Zástupcovia Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny (ÚPSVR)
- Zástupcovia Úradu pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou (ÚDZS)
- Zástupcovia Centra právnej pomoci (CPP)
- Zástupcovia úradu Splnomocnenkyne vlády SR pre rómske komunity (SVSRRK)
- Zástupcovia Štátnej školskej inšpekcie (ŠŠI)
- Zástupcovia Združenia miest a obcí Slovenska (ZMOS)
- Zástupcovia orgánov činných v trestnom konaní
- Zástupcovia rezortu školstva
- Zástupcovia mimovládnych organizácií (MVO) zaoberajúci sa otázkami boja proti diskriminácii vo vzťahu k znevýhodneným skupinám (etnické/národnostné menšiny, ženy, homosexuáli, zdravotne postihnuté osoby, atď.) a iných združení zastupujúcich menšiny a obeť diskriminácie
- Zástupcovia cirkevných organizácií
- Štátni zamestnanci na národnej, regionálnej a miestnej úrovni
- Zamestnanci verejných inštitúcií
- Advokáti, právnici
- Zamestnávateľia a zamestnanci v súkromnom sektore, podnikatelia, odborové organizácie
- Novinári



Lokálne partnerstvo je nezávislé lokálne združenie vytvorené z predstaviteľov verejnej správy a osôb, ktoré zastupujú kľúčové partnerské organizácie a zainteresované strany, občianske združenia rôznych typov a jednotlivcov so skúsenosťami z oblasti ľudských práv a slobôd a budú vykonávať minimálne tieto činnosti:

- 1) Monitorovať, hodnotiť ochranu ľudských práv a dodržiavanie zásady rovnakého zaobchádzania v súlade s vnútroštátnymi právnymi predpismi a najmä s Ústavou SR a Antidiskriminačným zákonom.
- 2) Identifikovať oblasti, kde diskriminácia spôsobuje problémy, monitorovať oblasti a skupiny, ktoré sa stávajú terčom diskriminácie, zhromažďovať a analyzovať informácie o „udalostiach“ z regionálnych publikácií, periodickej tlače a ďalších médií, svedčiacich o porušovaní zásad rovnakého zaobchádzania a ľudských práv.
- 3) Monitorovať, akým spôsobom sa uskutočňuje výchova k ľudským právam v podmienkach edukácie v školách a školských zariadeniach v regióne.
- 4) Monitorovať poskytovanie poradenských služieb v tejto oblasti inštitúciami zaoberajúcimi sa otázkami diskriminácie.
- 5) Participovať na analýze potrieb regiónov v oblasti boja proti diskriminácii.
- 6) Zhromažďovať skúsenosti, relevantné údaje a navrhovať stratégie ochrany ľudských práv a presadzovanie zásady rovnakého zaobchádzania.
- 7) Zvyšovať informovanosť verejnosti v oblasti boja proti diskriminácii a ochrany ľudských práv.
- 8) Informovať zamestnancov SNSLP a jeho RK o situácií v regióne v oblasti diskriminácie a o prejavoch rasizmu, xenofóbie a antisemitizmu, ktoré budú obsiahnuté vo výročných správach o dodržiavaní ľudských práv, ktoré vypracúva Slovenské národné stredisko pre ľudské práva (SNSLP).

Mapovanie lokality

Vytvorenie presného obrazu lokality je veľmi podstatné, pretože pomáha zacieliť pozornosť tam, kde je najpotrebnejšie riešiť problémy diskriminácie v rôznych oblastiach.

Na tieto účely je vhodné využiť vypracovanú komplexnú štúdiu výsledkov celoplošnej regionálnej analýzy potrieb v oblasti boja proti diskriminácii na regionálnej úrovni a stratégiu v oblasti dodržiavania ľudských práv a slobôd, ktorá bola vypracovaná podľa metodológie *Regional*



Sociology Foresight. Na práci sa zúčastňovali vybraní zástupcovia regionálnych subjektov a autority z regiónov v troch typoch panelov (pracovného, referenčného a expertného).

V priamej väzbe na analýzu sa tvorí koncepcia trvalej udržateľnosti a rozvoja regionálnych kancelárií z troch aspektov:

1. dlhodobá koncepcia (pokrývajúca 5-ročné obdobie),
2. strednodobá koncepcia (pokrývajúca 2-ročné obdobie),
3. krátkodobá koncepcia (prvá na obdobie 6 mesiacov, následne na obdobie 1 rok).

LP RK SNSĽP zhromažďuje informácie o prípadoch porušovania ľudských práv a o rôznych formách diskriminácie a vytvára priestor na výkony pre vlastné potreby prostredníctvom lokálnych prieskumov a dotazníkov, čo si vyžaduje spoluprácu ostatných zainteresovaných organizácií, občanov na regionálnej i národnej úrovni. Dostupné údaje získava z regionálnych zdrojov, ďalšie môže získať v spolupráci s ďalšími odborníkmi a striktne sa vyhýba duplicité.

3. Princípy, zameranie, priority, hodnoty a kultúra LP RK SNSĽP

Budovanie efektívnych lokálnych partnerstiev je náročná a zložitá práca – výsledky sa nedosiahnu jednoducho. Je nutné, aby sa o to usilovali ľudia, čo si vyžaduje odhodlanie a iniciatívu každej jednej zainteresovanej osoby.

Širšia účasť občanov na lokálnej úrovni je úzko spätá s myšlienkami lokálnej demokracie a rozdelenia moci, môže však predstavovať aj hrozbu presadzovania vlastných záujmov. Lokálne partnerstvá sú partnerské združenia, ktorých zámerom je umožniť občanom na lokálnej úrovni aktívne sa zúčastňovať rozhodovacieho procesu a umožniť im, aby aktívni občania a miestne komunity spoločne riešili otázky dodržiavania ľudských práv a slobôd. LP RK SNSĽP uplatňuje spôsob práce „zdola nahor“ namiesto starého spôsobu „zhora nadol“.



Štruktúra LP RK SNSĽP je postavená na štyroch *základných princípoch*:

- Stimulovanie aktivity.
- Propagovanie rovnakých príležitostí a skvalitňovanie úrovne dodržiavania ľudských práv na regionálnej úrovni.
- Hľadanie nových inovačných prístupov k účasti občanov a organizácií na riešení problémov v oblasti diskriminácie.
- Lepšia koordinácia práce na miestnej a lokálnej úrovni v existujúcich verejných, súkromných a dobrovoľníckych organizáciách (MVO).

Zásady práce v partnerstve:

- práca v partnerstve je kľúčom k úspechu,
- žiadny partner nediktuje ostatným – normou je práca na báze konsenzu,
- každý partner očakáva, že bude vypočutý a jeho túžby a ambície budú zohľadnené,
- každý partner dodržiava pravidlá a ku každému sa správa s rešpektom.

Zameranie partnerstva:

Cieľom LP RK SNSĽP je konať v prospech:

- posilnenia postavenia miestnych obyvateľov,
- väčšieho zainteresovania vylúčených skupín do riešenia problémov,
- zníženia pravdepodobnosti konfliktov v regióne a navzájom medzi sebou,
- získania väčšej podpory pre plány partnerstva RK SNSĽP.

Hodnoty a kultúra LP RK SNSĽP:

- *Spoluvlastníctvo* – občania v regióne musia zohrávať dominantnú úlohu pri riešení priorít, ktoré pomohli identifikovať.
- *Inkluzívnosť* – všetky zainteresované strany musia spolupracovať; dôležité je zapájanie vylúčených skupín a obetí diskriminácie do procesov riešenia priorít.
- *Transparentnosť* – dôvera a podpora sa vytvára, ak ste otvorený a vnímavý k myšlienkam iných ľudí.
- *Zodpovednosť* – línie predkladania správ a zodpovednosti musia byť úplne jasné a ľahko pochopiteľné.



Realizované s finančnou podporou
Európskej únie v rámci programu
Prechodný fond



- *Budovanie kapacít* – spoločné plánovanie a riešenie problémov vyžaduje dodatočnú podporu predstaviteľov rizikových skupín obyvateľstva a obetí diskriminácie na miestnej a regionálnej úrovni.

Zmluva o spolupráci:

Písomná zmluva o spolupráci neznamená, že nedôverujete svojim partnerom. Umožní vám zdefinovať oblasť a rozsah vzájomnej spolupráce, ako aj podmienky, za ktorých zmluvní partneri budú plniť predmet zmluvy. V zmluve môžete podchytiť aj finančné záležitosti medzi spolupracujúcimi subjektmi. Uzavretie Zmluvy o spolupráci rieši § 51 Občianskeho zákonníka.

Partnerstvá sa môžu formalizovať, alebo ostať na neformálnej úrovni.